



AO LEITOR

MENSAGEM DO PRESIDENTE

DESTAQUES

PERFIL

GOVERNANÇA CORPORATIVA

GESTÃO E ESTRATÉGIA

GESTÃO DE PESSOAS

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

DESEMPENHO AMBIENTAL

DESEMPENHO ECONÔMICO, FINANCEIRO E OPERACIONAL

SOBRE O RELATÓRIO

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

CRÉDITOS



Relatório Anual  
2014



# AO LEITOR



Como faz a cada ano, a TECNISA divulga o *Relatório Anual 2014*, em que apresenta a acionistas, colaboradores, clientes e demais interessados as principais ações e os resultados na gestão do negócio, da governança corporativa e do desempenho socioambiental da Companhia.

Mais do que uma prestação de contas, o relatório é uma importante ferramenta de comunicação sobre como os negócios são geridos e produzem valor para os acionistas e todos os públicos de interesse.

Com o compromisso de transparência, a TECNISA adota práticas referenciadas no mercado para construir o seu relatório. Os critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca) influenciaram a estruturação do conteúdo geral desta publicação. Para os conteúdos mais fortemente ligados ao relato da sustentabilidade, a TECNISA orientou-se pelas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), padrão mais utilizado no mundo e que estabelece critérios objetivos de acompanhamento da evolução das empresas na gestão da sustentabilidade ao longo dos anos e permite a comparação dos desempenhos.

A opinião e as expectativas dos *stakeholders* também influenciaram a seleção dos conteúdos a relatar. Um processo de consulta externo e as entrevistas com a alta gestão da Companhia determinaram os 15 temas cobertos pela publicação (*saiba mais na página 75*).

Para enviar sugestões, críticas e comentários sobre este relatório, envie um *e-mail* para [sustentabilidade@tecnisa.com.br](mailto:sustentabilidade@tecnisa.com.br). Saiba mais sobre a TECNISA em [www.technisa.com.br](http://www.technisa.com.br)

Boa leitura!



# MENSAGEM DO PRESIDENTE

[GRI 1.1]



O ano de 2014 foi marcado por muitos desafios no cenário macroeconômico brasileiro, e os efeitos foram percebidos no mercado imobiliário. Desaceleração no ritmo de vendas, restrições na concessão de crédito imobiliário aos consumidores e aumento de estoques de unidades foram alguns deles. Apesar disso, na TECNISA, encerramos o ano com números positivos, fruto da assertividade das medidas preventivas de ajuste da operação e da agilidade da Companhia em adaptar suas estratégias de curto prazo.

Ao longo do ano, focamos nossa atenção na monetização de ativos – especialmente imobiliários –, reavaliamos o plano de novos lançamentos e concentramos esforços na entrega de unidades em andamento. As medidas nos proporcionaram um volume recorde de entregas no ano – mais de 8 mil unidades, com Valor Geral de Vendas de quase R\$ 2 bilhões – e resultado líquido positivo (lucro de R\$ 155 milhões).

O rápido ajuste da operação e das estratégias de curto prazo ao cenário macroeconômico possibilitou resultados positivos no ano, com a entrega de um volume recorde de unidades

Internamente, promovemos ajustes no tamanho da operação, com a redução e redistribuição de equipes, de modo a equilibrar a disponibilidade de profissionais e a real demanda do negócio. Aliados ao movimento de adequação, buscamos resguardar ao máximo o conhecimento gerado internamente e manter o nível de engajamento e motivação dos colaboradores.

No âmbito da gestão, seguimos com a estratégia de revisão de processos e adotamos medidas para preservar a qualidade TECNISA em todos os projetos e assegurar ganhos de eficiência e produtividade. A consistência desse esforço nos últimos anos vem elevando nossos níveis de excelência operacional e estabelece uma base sólida para a conquista de bons resultados, especialmente importante no contexto de restrições que a economia vive atualmente.

Ao fazer este balanço geral do nosso desempenho em 2014, é preciso destacar também alguns avanços conquistados nas diversas áreas da Companhia. No que se refere às estruturas de governança corporativa e conformidade, atualizamos nosso Código de Conduta e reforçamos o engajamento dos colaboradores nas ações de combate à corrupção, em uma clara demonstração do nosso compromisso com as melhores práticas do mercado.

O ano trouxe realizações importantes também na gestão da saúde e segurança dos colaboradores, com o reforço da atitude segura e a redução de acidentes. Outros pontos importantes foram a melhoria na gestão dos aspectos socioambientais dos projetos e a reestruturação do nosso programa de voluntariado corporativo.

Esses e outros temas relevantes são apresentados neste relatório anual, que reúne a essência dos avanços e desafios da TECNISA em 2014 e aponta algumas tendências.

Nossas perspectivas de curto prazo envolvem a manutenção da disciplina financeira e da estratégia de monetização de ativos. Apesar de o cenário ser mais desafiador, estamos preparados para capturar as oportunidades no setor imobiliário brasileiro.

Acreditamos na resiliência da economia brasileira e na capacidade de recuperação depois de encerrado o período de turbulências. Até lá, estamos confiantes de que os diferenciais competitivos que marcam a nossa operação – como o esforço contínuo pela excelência operacional, o compromisso com a qualidade das entregas e a cultura de inovação – serão determinantes para seguirmos operando em bases sustentáveis de rentabilidade.

**Meyer Joseph Nigri**  
Presidente



# DESTAQUES

**2014****8,5 mil**COLABORADORES  
(PRÓPRIOS E TERCEIRIZADOS)**8 mil**

UNIDADES ENTREGUES

**355**CORRETORES  
PRÓPRIOS**11**EMPREENDIMENTOS  
LANÇADOS**R\$ 2 bilhões**DE VALOR GERAL DE VENDAS  
(PARCELA TECNISA)**DADOS ACUMULADOS**

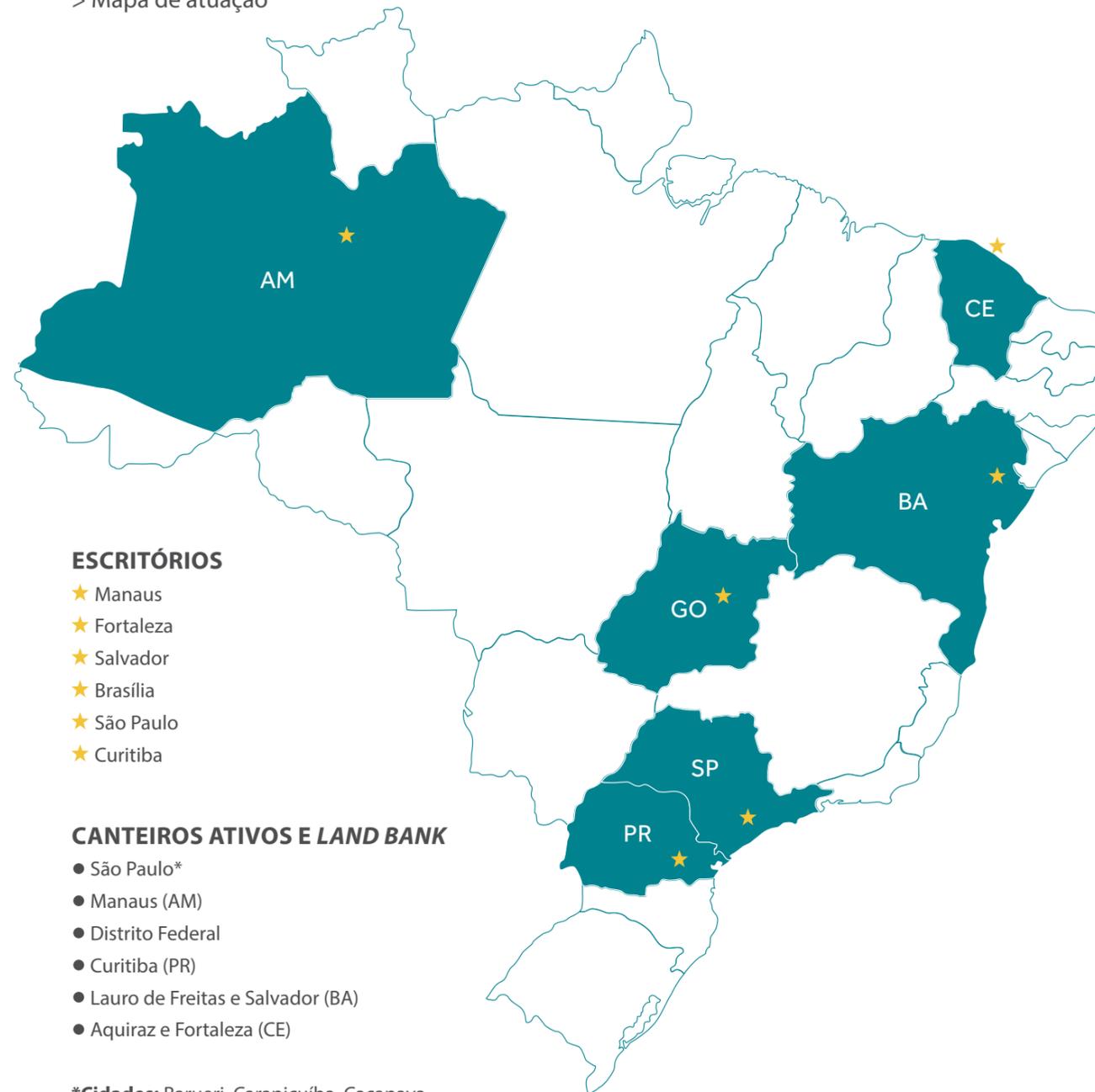
MAIS DE

**7 milhões**DE M<sup>2</sup> CONSTRUÍDOS**206**

LANÇAMENTOS

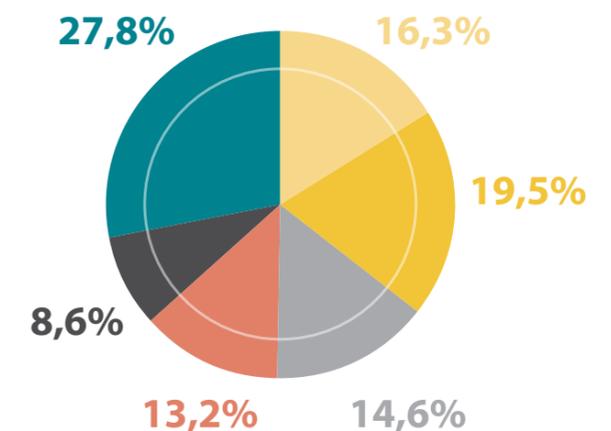
**43,2 mil**UNIDADES (37,7 MIL APARTAMENTOS,  
3,6 MIL UNIDADES COMERCIAIS,  
227 LOTES, 180 UNIDADES HOTELEIRAS,  
MIL CASAS E 436 FLATS)

&gt; Mapa de atuação



&gt; Distribuição do valor adicionado 2014 (%)

- COLABORADORES (PESSOAL E ENCARGOS)
- GOVERNO (IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES)
- REMUNERAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS (JUROS, ENCARGOS FINANCEIROS E ALUGUEL)
- PARTICIPAÇÃO DE ACIONISTAS NÃO CONTROLADORES
- DIVIDENDOS MÍNIMOS OBRIGATÓRIOS (25%)
- LUCRO RETIDO



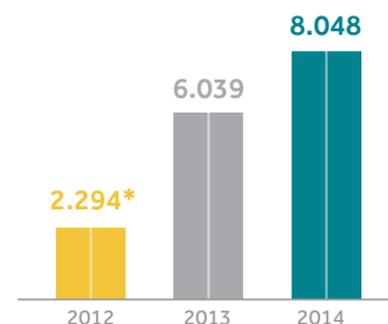
## Muito além do discurso

A inovação integra a marca TECNISA e está no dia a dia dos negócios:

- racionalização dos processos e do uso de materiais nas obras
- diferenciais de produto
- Fast Dating: reuniões periódicas para buscar sinergias com parceiros potenciais
- uso de redes sociais e aplicativo para iPhone para a venda de imóveis
- aplicativo para Google Glass
- uso de drones no acompanhamento de obras

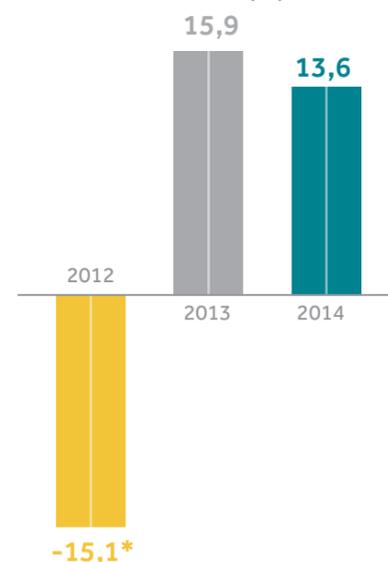


## &gt; Unidades entregues

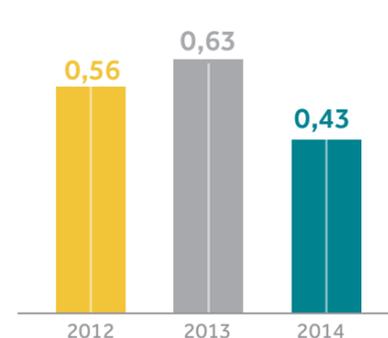


\*Corrige a informação divulgada anteriormente.

## &gt; Margem líquida antes dos minoritários (%)



## &gt; Acidentes com afastamento\* (%)



\*Considera o total de colaboradores.

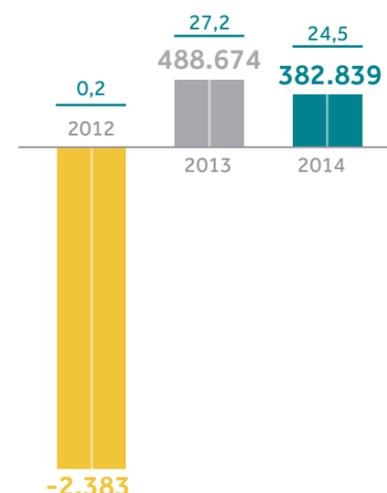
## Mais segurança

Por meio de mapeamento de riscos, promoção de ambientes seguros e capacitação e engajamento dos colaboradores, a TECNISA obteve reduções importantes na frequência e gravidade dos acidentes em 2014.

A Companhia também promoveu melhorias nos procedimentos de medicina ocupacional, ampliando os exames periódicos e o acesso dos colaboradores a serviços de saúde.

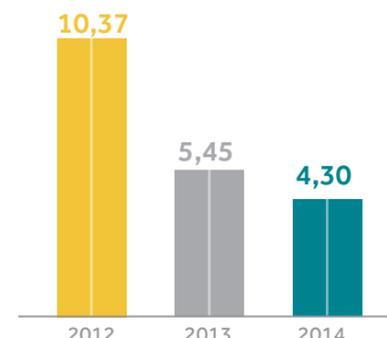
## &gt; Ebitda ajustado (R\$ mil)

— MARGEM EBITDA AJUSTADA (%)



\*Corrige a informação divulgada anteriormente.

## &gt; Taxa de frequência de acidentes\* (%)



\*Considera o total de horas-homem trabalhadas.

## Gestão ambiental

Para reduzir o impacto ambiental das obras, a Companhia promove o uso racional dos materiais, prioriza o uso de madeira certificada e busca reduzir a geração de resíduos e assegurar a sua correta destinação. O cuidado ambiental se estende à fase de utilização das unidades entregues, e os projetos favorecem a economia de água e energia pelo usuário final.

91%

DE TODOS OS EDIFÍCIOS DO PAÍS QUE CONTAM COM A ETIQUETA PROCEL EDIFICA NÍVEL A (FASE PROJETO) SÃO DA TECNISA

O USO DE DISPOSITIVOS ECONOMIZADORES NOS EMPREENDIMENTOS DESDE 2011 GEROU UMA ECONOMIA POTENCIAL DE QUASE

242 mil m<sup>3</sup>

DE ÁGUA

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

As iniciativas de responsabilidade social empresarial da Companhia visam à melhoria das condições de vida dos profissionais, à criação de oportunidades de renda, ao suporte à rede de atendimento social e ao incentivo ao voluntariado. Entre os programas, destaca-se o Ler e Construir, que contribui para modificar o cenário de analfabetismo e baixo nível de escolaridade na construção civil.

## TECNISA em números

	2012	2013	2014
<b>Operação</b>			
Cidades em que opera (canteiros ativos, escritórios e land bank)	27*	25*	26
Canteiros (próprios e de terceiros)	53*	50*	33
Unidades entregues	2.294*	6.039	8.048
Colaboradores (próprios e terceiros)	10.088	11.187	8.532
<b>Desempenho econômico-financeiro</b>			
Ebitda ajustado (R\$ mil)	(2.383)	488.674	382.839
Margem Ebitda ajustada (%)	(0,2)	27,2	24,5
Margem líquida antes dos minoritários (%)	(15,1)*	15,9	13,6
<b>Desempenho socioambiental</b>			
Doações a projetos sociais (R\$ mil)	921	1.391	1.399
Acidentes com afastamento superior a 15 dias (% sobre total de colaboradores)	0,56	0,63	0,43
Economia potencial de água a partir do uso de dispositivos economizadores de água e medidores individuais (em m <sup>3</sup> )	52.779	69.569	82.289
Investimento em contrapartida ambiental (R\$ mil)	40.000	7.000	181
Material reciclado utilizado em obras (t)	32.104	18.959	35.224

\*Corrige a informação divulgada no Relatório Anual 2013.



# PERFIL

Como modelo integrado, a TECNISA está presente em todas as etapas do mercado imobiliário, oferecendo qualidade, inovação e respeito ambiental em seus projetos



Moai – Empreendimento entregue em abril de 2014

A TECNISA S.A. é uma das maiores empresas do mercado imobiliário do Brasil e conta com uma trajetória de 37 anos de atuação. Estruturada para atuar em diferentes etapas da incorporação imobiliária de forma integrada, a Empresa mantém atividades que incluem desde a formação do banco de terrenos (*land bank*) até a incorporação, as vendas e a construção de imóveis residenciais, comerciais e mistos. Dessa forma, a Companhia está presente em todas as etapas do ciclo operacional, garantindo um produto de qualidade e a assistência necessária ao cliente final. [GRI 2.1]

Como uma sociedade anônima de capital aberto e com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo – BM&FBovespa (TCSA3), a Empresa faz parte do segmento do Novo Mercado, o mais alto padrão de governança da bolsa (*leia mais sobre governança na página 22*). [GRI 2.6]

Com sede em São Paulo (SP) e uma força de trabalho que soma 8.532 colaboradores<sup>1</sup> (2.820 profissionais das áreas administrativa e de obras, 355 corretores próprios e 5.357 colaboradores terceirizados), a TECNISA tem forte presença em todo o estado paulista, operações relevantes nas cidades de Brasília e Curitiba e projetos nos estados do Amazonas, da Bahia e do Ceará. [GRI 2.4, 2.5, 2.7 e 2.8]

<sup>1</sup>Dados referentes a 31 de dezembro de 2014.



Para formar seu *land bank*, a Empresa identifica e seleciona, de forma rigorosa, as melhores oportunidades no mercado de terrenos, considerando informações como a intenção de compra de potenciais clientes e especificações de produtos.

Os empreendimentos residenciais da TECNISA estão concentrados, principalmente, em duas linhas de produtos: TECNISA Premium, para o público de maior poder aquisitivo, e TECNISA Flex, criada em 2010 para contemplar uma gama crescente de consumidores de média renda (unidades com valor aproximado de R\$ 300 mil). [GRI 2.2, 2.3 e 2.7]

A distribuição geográfica e a participação em diferentes segmentos de renda posicionam a TECNISA de forma estratégica e planejada para aproveitar as oportunidades. [GRI 2.4]

Com essa estrutura e forte reputação, a marca é reconhecida pela qualidade dos produtos e o compromisso com a satisfação dos clientes. A filosofia “Mais construtora por m<sup>2</sup>” orienta a melhoria contínua das práticas construtivas e da gestão do relacionamento com os diversos públicos.

A vocação para inovar é outro destaque da Companhia. O conceito integra o dia a dia dos negócios e influencia a formatação dos projetos. Em 2014, a Empresa foi pioneira na formação e capacitação de equipes de engenharia no que se refere à norma de desempenho ABNT 15.575 e montou um núcleo de avaliação acústica baseado nos requisitos da norma. Ainda na área de engenharia, a TECNISA se destacou na forma de contratação e gestão das equipes nas fases de corte, dobra e montagem das armaduras de edifícios residenciais e reduziu os riscos ao utilizar um parceiro de porte internacional. A Companhia também foi a primeira empresa do País a utilizar o Google Glass na estratégia de vendas, por meio de um aplicativo inédito para a plataforma, e a utilizar *drones* para o acompanhamento das obras, além de aceitar *bitcoins* (moeda digital) na compra de imóveis.

Em 2014, como parte da estratégia de monetizar ativos, a Companhia realizou um volume recorde de entrega de empreendimentos. Foram 38 no total, com Valor Geral de Vendas (VGV) de quase R\$ 2 bilhões, o que significa um crescimento de 43% em relação a 2013. Ao longo do ano, foram lançados 11 novos projetos, com VGV de R\$ 647 milhões. A receita líquida totalizou R\$ 1.560 milhões, com recuo de 13% em relação ao ano anterior (para mais informações, consulte o capítulo Desempenho econômico, financeiro e operacional, na página 64). [GRI 2.8]

### MODELO INTEGRADO

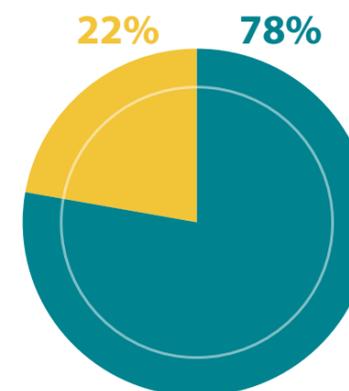
A TECNISA atua em diferentes etapas da incorporação imobiliária

- *land bank*
- incorporação
- vendas
- construção

Saiba mais sobre cada etapa desse ciclo de operação em [www.tecnisa.com.br](http://www.tecnisa.com.br)

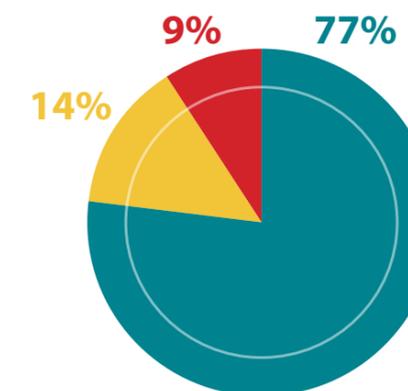
#### > Lançamentos 2014 (VGV) (tipo de produto)

- PREMIUM
- FLEX



#### > Lançamentos 2014 (VGV) (distribuição geográfica)

- SÃO PAULO
- PARANÁ
- OUTROS ESTADOS



## Reconhecimentos [GRI 2.10]

Prêmios e pesquisas comprovam a força da TECNISA e reconhecem o valor da marca. Confira as principais premiações em 2014.

- Master Imobiliário: é o prêmio mais importante da construção civil. O case “Jardim das Perdizes, canteiro de obras sustentável” mereceu a premiação na categoria Sustentabilidade.
- Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente: a TECNISA conquistou pela décima vez o prêmio mais importante sobre melhores práticas de atendimento ao cliente.
- Top Imobiliário: a 1.ª construtora, a 2.ª incorporadora e a 10.ª maior empresa de vendas, no prêmio do jornal *O Estado de S.Paulo* em parceria com a Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (Embraesp).

- Revista *Info Exame*: 3.ª empresa mais inovadora do Brasil na pesquisa realizada pela revista, em parceria com a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).
- *Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar*: pela quarta vez, a TECNISA aparece no *ranking*.
- *Valor Carreira*: a Companhia foi a 2.ª colocada entre as empresas com 2.001 e 4.000 funcionários.
- *Anuário Época Negócios 360º – 250 Melhores Empresas do País*: a TECNISA está na 42.ª posição no *ranking* geral, sendo a 4.ª empresa entre as que mais cresceram entre 2012 e 2013.
- Na edição 2014 do Prêmio Abrasca de Relatório Anual, a Companhia ficou em 7.º lugar entre as empresas abertas com receita líquida inferior

a R\$ 1 bilhão. A premiação é promovida pela Associação Brasileira das Companhias Abertas e valoriza a clareza, a transparência e a qualidade das informações e o caráter inovador das publicações.

(Para ver outros reconhecimentos recebidos pela Companhia, consulte [www.tecnica.com.br/investidores](http://www.tecnica.com.br/investidores).)



## Missão

Oferecer produtos e serviços no mercado imobiliário cujas rentabilidade e satisfação dos clientes assegurem a sustentabilidade da Empresa e a valorização da marca TECNISA.

## Visão

Ser reconhecida como a melhor empresa do segmento imobiliário, perpetuando nosso negócio por meio de rentabilidade, qualidade de entrega, inovação e relacionamento com clientes, colaboradores e investidores.

## Valores

### Integridade

Conduzimos nossos negócios de forma transparente e íntegra. Pautamos nossas ações pelos mais altos padrões profissionais. Cumprimos o que prometemos. Não garantimos que não vamos cometer erros, mas garantimos que sempre vamos corrigi-los e aprender com eles.

### Atitude

Pensamos e agimos como donos do negócio, garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado. Somos comprometidos, persistentes e proativos e tomamos riscos de forma responsável. Agimos com cordialidade e respeito; temos senso de urgência e pontualidade. Lideramos com exemplos.

### Resultado

Somos obstinados pela busca de resultados, pois são eles que garantem o retorno sobre nossos investimentos, a satisfação dos acionistas e a remuneração dos colaboradores. Por meio deles, viabilizamos o crescimento, o sucesso e a perenidade do nosso negócio.

### Gente

Recrutamos, retemos e desenvolvemos os melhores profissionais, que tenham entusiasmo e proatividade e trabalhem duro. Trabalhamos em equipe num ambiente aberto a questionamentos e sugestões, com a autoestima elevada para desenvolver todo o nosso potencial criativo.

### Meritocracia

Recompensamos as pessoas e proporcionamos oportunidades para que cresçam na razão direta de seus resultados, avaliados de forma clara, objetiva e completa.

### Excelência e qualidade

Mantemos nossa obstinação pelas coisas bem-feitas e pela busca dos mais altos padrões de qualidade. Desenvolvemos e implantamos padrões de excelência em tudo o que fazemos. Isso está em nosso DNA. Trabalhamos duro para entregar produtos e serviços de alta qualidade e dentro dos prazos acordados.

## Trajetória

### ● 1977

Inicia suas atividades, em 22 de setembro, sob o nome de TECNISA Engenharia e Comércio Ltda.

### ● Década de 80

Inova ao criar um programa de racionalização em obras, resultando na queda significativa do desperdício de materiais e na redução dos custos. Introduce o conceito *grand space* no mercado, empreendimentos com área maior do que a ofertada pelos outros incorporadores para um mesmo padrão e número de quartos, sem acréscimo proporcional de preço.

### ● Década de 90

Cria o conceito *rooftop*, que transfere as áreas comuns de lazer do térreo para as coberturas dos edifícios. Torna-se a primeira construtora do Brasil a entregar seus empreendimentos com as áreas comuns equipadas e decoradas. Em 1996, conquista o Prêmio Master Imobiliário, do Secovi-SP, na área de Engenharia, em reconhecimento à prática de racionalização de sistemas construtivos.

### ● Década de 2000

- Lança o Programa de Responsabilidade Social.
- Obtém as certificações ISO 9001 e Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) nível A.
- A TECNISA é a primeira empresa do mercado imobiliário brasileiro a ter um *blog* corporativo.
- Abre seu capital e ingressa no Novo Mercado, da BM&FBovespa, que reúne as companhias com as melhores práticas de governança corporativa.

Inova no uso de mídias sociais para interação com os clientes, sendo a primeira empresa a realizar vendas no Twitter, no Second Life e em aplicativo para iPhone.

Lança a linha TECNISA Flex, voltada à nova classe de consumidores brasileiros que tiveram incremento da renda. Inicia as ações de *open innovation*, estratégia de inovação aberta aos públicos de relacionamento.

### ● 2011

Lança a Política de Sustentabilidade, com o objetivo de impulsionar e sistematizar sua evolução nas esferas econômica, social e ambiental.

Cria o Fast Dating, ferramenta que estimula a participação de outras empresas em seu processo de inovação por meio de reuniões programadas.

Tem as ações TCSA 3 incluídas pela primeira vez nos índices IBRX e IBOB, da BM&FBovespa.

### ● 2012

Lança a Política de Relacionamento com Públicos de Interesse.

Conclui a infraestrutura do Jardim das Perdizes e alcança a etiqueta de eficiência energética Procel Edifica Nível A para as dez primeiras torres do empreendimento.

### ● 2013

Lança os primeiros edifícios do Jardim das Perdizes, o único bairro planejado lançado na cidade de São Paulo nos últimos 50 anos, e conquista a certificação de alta qualidade ambiental AQUA para o bairro, sendo o primeiro da América Latina.

### ● 2014

Intensifica o uso de tecnologias inovadoras com aplicativo para o Google Glass em vendas; uso de *drones* para acompanhamento das obras; e uso de *bitcoins* (moeda virtual) para a compra de imóveis.

Lança a Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção.

Cria uma área de projetos urbanos, a TECNISA Urbanizadora.

Cria a área de Compliance.

Realiza um recorde de entregas.



A filosofia "Mais construtora por m<sup>2</sup>" direciona o modelo de atuação, focado em valores éticos e na melhoria contínua das práticas construtivas e do relacionamento com os públicos estratégicos

#### > ATIVOS INTANGÍVEIS

Algumas características desenvolvidas e refinadas ao longo dos anos pela TECNISA qualificam a sua trajetória. Trata-se de ativos intangíveis, difíceis de serem mensurados de forma quantitativa, mas que agregam valor à marca e são diferenciais competitivos da Companhia.

##### **Marca e filosofia empresarial**

A marca TECNISA é reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos e pela busca da satisfação dos clientes. A filosofia "Mais construtora por m<sup>2</sup>" direciona o modelo de atuação, focado em valores éticos e na melhoria contínua das práticas construtivas e do relacionamento com os públicos estratégicos.

A consolidação e a manutenção desses atributos são asseguradas pela atuação de uma equipe altamente capacitada, que trabalha de maneira constante para desenvolver empreendimentos meticulosamente projetados e construídos, e pela criação de inovações que geram satisfação, bem-estar e conforto aos clientes.

#### **Gestão do conhecimento e inovação**

O capital intelectual e o conhecimento desenvolvido dentro da Companhia são ativos significativos para que a TECNISA se diferencie no mercado imobiliário. Hoje, esse processo está estruturado de forma a contar com a contribuição de diversos *stakeholders*, em uma dinâmica colaborativa que agrega valor aos imóveis e aumenta a competitividade. A gestão é feita por meio de ferramentas *online*, redes sociais, *workshops* e outras iniciativas de interação que envolvem colaboradores, fornecedores, clientes, representantes do mercado e até concorrentes.

Dentro da TECNISA, a gestão do conhecimento pressupõe um ambiente propício para a geração de ideias e segue as etapas de captação de sugestões, avaliação da viabilidade e do potencial dos projetos e desenvolvimento de programas-piloto para implantação das soluções. Diversas instâncias internas participam dessa dinâmica.

Em uma das iniciativas da Educação TECNISA, plataforma que visa capacitar e desenvolver, principalmente, as competências gerenciais e comportamentais, os líderes da Companhia são incentivados a desenvolver a gestão do conhecimento de suas áreas, levando em consideração suas especificidades.

O processo de *open innovation* estimula a incorporação de conhecimentos vindos de diferentes setores da sociedade. Com o Fast Dating, por exemplo, a TECNISA recebe empreendedores que apresentam soluções e inovações para produtos e serviços em um evento periódico com a participação de gestores de diferentes áreas da Companhia.

Outra ferramenta para a participação dos *stakeholders* é o portal TECNISA Ideias, criado em 2010 com a finalidade de centralizar sugestões e colaborações de consumidores, estudantes e profissionais. Assim, a Companhia tem conseguido identificar tendências e ser mais ágil na resposta às demandas do mercado imobiliário, materializando sugestões em novos projetos.

Mais um exemplo de interação é o Grupo de Recursos Humanos das Empresas Construtoras e Incorporadoras (GRHECI), equipe de trabalho que reúne colaboradores da TECNISA e de outras empresas do setor com o objetivo de desenvolver padrões, ferramentas, pesquisas e estudos para aprimorar as práticas de trabalho na construção civil.

Por fim, um grupo de estudos sobre a norma de desempenho, envolvendo três empresas concorrentes, tem se mostrado bastante produtivo para reduzir custos e tempo de desenvolvimento tecnológico, por meio de reuniões quinzenais.

#### **OUTRAS VANTAGENS COMPETITIVAS DA COMPANHIA:**

- comprovada capacidade de execução
- relacionamento estreito com universidades e organismos setoriais
- capacidade de influenciar o segmento por meio de seu reconhecimento técnico, da participação em comitês setoriais e de palestras realizadas em todo o Brasil
- gestão financeira eficiente, que propicia resultados consistentes
- gestão estruturada por processos e melhoria contínua





### Sustentabilidade

A gestão dos impactos socioambientais de suas atividades serve de ferramenta para gerar valor aos diversos *stakeholders* da Companhia e contribui para o fortalecimento da marca e a identificação de riscos e oportunidades relacionados ao seu modelo de negócio.

A TECNISA foi pioneira em algumas iniciativas de redução de impactos ambientais dos empreendimentos. São exemplos recentes desse trabalho um estudo sobre reúso de águas cinzas (água de processos domésticos, como o uso de lavatórios) e a criação de um caderno de diretrizes sobre o tema para facilitar a verificação da viabilidade de projetos em fase de desenvolvimento.

O bairro planejado Jardim das Perdizes foi o primeiro bairro na América Latina a contar com a certificação AQUA – Bairros e Loteamentos, que reconhece projetos de alta qualidade ambiental. Em 2013, o empreendimento recebeu a certificação, inspirada na certificação francesa *Dérmarche Haute Qualité Environnementale* (HQE) e adaptada para a realidade brasileira pela Fundação Vanzolini.

Outro destaque foi a conquista da etiqueta de eficiência energética no empreendimento Flex Guarulhos, tanto na fase de construção como de uso das unidades. Além disso, como premissa, todos os empreendimentos residenciais do Jardim das Perdizes deverão receber etiqueta Procel Edifica.

Há, ainda, exemplos de estudos que favorecem o uso racional de recursos por parte do cliente em relação a água, energia elétrica e gás; ferramentas para controle automático da iluminação e para identificação e estancamento de vazamento de água e gás, também de forma automática; hortas verticais nos empreendimentos; e estudo para uso de água pluvial, entre outros.

### Colaboradores

A capacitação e o desenvolvimento técnico de seus colaboradores são um dos pilares do sucesso da estratégia da TECNISA. A Companhia investe em programas de treinamento e na melhoria contínua das condições de trabalho, com foco no aumento da segurança das atividades construtivas, nas oportunidades de crescimento profissional e na identificação de líderes que possam consolidar os valores e a cultura da Companhia (*leia mais na página 38*).

### Clientes

A percepção da qualidade e dos diferenciais da TECNISA pelos clientes é um aspecto significativo para a geração de resultados, além de ser um dos principais valores da Companhia. A estratégia de relacionamento com o cliente é pautada em eficiência na resolução de eventuais problemas, na transparência para lidar com a demanda dos consumidores e na superação das expectativas por meio de produtos de qualidade e soluções inovadoras.

A TECNISA também investe continuamente em canais de relacionamento por meio da internet e de centrais de autoatendimento, entre outros.

O compromisso com a sustentabilidade gera valor aos diversos *stakeholders* da Companhia e direciona as iniciativas de redução de impactos ambientais na construção e no uso dos empreendimentos

### Os projetos desenvolvidos pela TECNISA favorecem o uso racional dos recursos

As torres do bairro planejado Jardim das Perdizes têm certificação de eficiência energética, sistema de iluminação de áreas comuns com lâmpadas LED e infraestrutura para aquecimento solar, entre outras soluções





# GOVERNANÇA CORPORATIVA

A ética, a transparência e o equilíbrio na interação com acionistas, investidores e administradores orientam o processo de tomada de decisão



Diretoria Executiva

A governança corporativa define as práticas e os rituais que uma organização segue em sua administração e no relacionamento entre os acionistas da empresa, a diretoria e os órgãos de controle. Na condição de empresa de capital aberto, a TECNISA possui um modelo de tomada de decisão que privilegia o equilíbrio de interesses entre acionistas, investidores e administradores, pautado pela missão, pela visão e pelos valores corporativos, pelas normas do Estatuto Social e pelas regras do Código de Conduta e Ética.

Com ações na bolsa de valores BM&FBovespa (TCSA3), a Companhia faz parte do Novo Mercado, segmento que reúne as empresas de capital aberto com as melhores práticas de governança corporativa. Participa, ainda, de alguns dos principais índices de ações – Brasil Amplo (IBRA), Imobiliário (IMOB), Setor Industrial (INDX), SmallCap (SMML), Tag Along Diferenciado (ITAG), Governança Corporativa Trade (IGCT) e Governança Corporativa Diferenciada (IGCX).

Na relação com acionistas e o mercado financeiro, a Companhia possui políticas claras de divulgação de informações e negociação de valores mobiliários (*saiba mais no site [www.tecnisa.com.br/ri](http://www.tecnisa.com.br/ri)*).



A instância máxima de decisão da TECNISA é a Assembleia Geral Ordinária de Acionistas (AGO), que decide sobre a composição dos membros do Conselho de Administração e a remuneração dos conselheiros e diretores, aprova as contas de cada exercício e zela pelo cumprimento do Estatuto Social. A Assembleia se reúne de forma ordinária pelo menos uma vez ao ano ou, a qualquer tempo, em situação extraordinária. [GRI 4.1]

O acompanhamento das contas e dos atos dos órgãos da administração é realizado por auditoria externa independente (Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes) e pelo Conselho Fiscal, instalado anualmente.

#### > A ADMINISTRAÇÃO [GRI 4.1, 4.2 e 4.3]

O Conselho de Administração tem como responsabilidade definir a estratégia geral da Companhia, escolher os diretores e acompanhar a gestão executiva. Com pelo menos quatro reuniões ao ano, uma por trimestre, o órgão pode ter de cinco a sete conselheiros. Em 2014, havia cinco conselheiros, sendo quatro deles (80%) independentes e, destes, dois representantes dos acionistas minoritários. O mandato dos conselheiros é de dois anos, podendo ser renovado por igual período.

Como uma boa prática, desde o início de 2014 o presidente do conselho não exerce cargo na Diretoria Executiva, com a eleição de Ricardo Barbosa Leonardos para presidir o órgão. O diretor-presidente da TECNISA, Meyer Joseph Nigri, ocupa o cargo de vice-presidente do conselho.

A diretoria estatutária é formada por nove membros e responde pela implementação e execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração. Os diretores são definidos pelos conselheiros e também têm mandato de dois anos, podendo ser reeleitos.

O desempenho da diretoria é medido de acordo com metas e indicadores operacionais e financeiros. As metas são estabelecidas com base nas projeções para cada ano, e os diretores estabelecem objetivos para cada área. Não há avaliação de desempenho para membros do Conselho de Administração. [GRI 4.10]

Embora não exista um mecanismo específico para identificar conflitos de interesses no Conselho de Administração, são cumpridas as regras e regulamentações aplicáveis. [GRI 4.6]

#### > COMITÊS DE APOIO

Para fortalecer a gestão e assessorar a Diretoria Executiva, existem quatro comitês não estatutários focados em agilizar e aprimorar a tomada de decisões. São eles: Comitê de Ética e Segurança, Comitê de Segurança do Trabalho, Comitê de Auditoria Interna e Comitê de Compra de Terrenos.

#### Comitê de Ética

É formado por membros da Diretoria Executiva. Recebe denúncias diretamente ou por meio de um canal específico; e analisa as ocorrências, encaminha para providências internas e faz o acompanhamento.

#### Comitê de Segurança no Trabalho

Reúne gestores e diretores das áreas de Engenharia e de Recursos Humanos e tem como funções avaliar os procedimentos e sugerir melhorias em toda a cadeia de valor da Companhia.

#### Comitê de Auditoria Interna

Composto de membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, analisa os pontos levantados pela auditoria interna independente das áreas mais estratégicas

para o negócio e propõe soluções para reduzir eventuais deficiências de processos e vulnerabilidades da Companhia.

#### Comitê de Compra de Terrenos

Reúne executivos seniores, como o presidente e diretores. É responsável por avaliar a viabilidade dos projetos antes de a Companhia investir na compra de novos terrenos, com a participação das áreas de Engenharia, Negócios, Jurídico, Finanças e Administração.

#### Conselho de Administração [GRI 4.2 e 4.3]

Nome	Cargo
Ricardo Barbosa Leonardos	Presidente e membro independente
Meyer Joseph Nigri	Vice-presidente
Carlos Alberto Júlio	Membro independente
Luís Felipe Teixeira do Amaral	Membro independente (eleito pelos minoritários)
Roberto Bernardes Monteiro	Membro independente (eleito pelos minoritários)

#### Diretoria Executiva [GRI 4.2]

Nome	Cargo
Meyer Joseph Nigri	Diretor-presidente
Joseph Meyer Nigri	Diretor-vice-presidente
Douglas Duarte	Diretor comercial e de Negócios de São Paulo
Enzo Biagio Riccetti	Diretor de Negócios das Regionais
Fabio Villas Bôas	Diretor técnico
José Carlos Lazaretti	Diretor jurídico
Romeo Deon Busarello	Diretor de Marketing
Tomás Laszlo Banlaky	Diretor administrativo
Vasco de Freitas Barcellos Neto	Diretor financeiro e de Relação com Investidores

#### Conselho Fiscal

Nome	Cargo
Luciano Douglas Colauto	Presidente
Ricardo Scalzo	Membro efetivo
Vanderlei Dominguez da Rosa	Membro efetivo
Márcio Álvaro Moreira Caruso	Membro suplente
Nelmir Rosas	Membro suplente
Paulo Roberto Franceschi	Membro suplente

Para consultar informações sobre a experiência dos integrantes do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, acesse [www.tecnisa.com.br/ri](http://www.tecnisa.com.br/ri). [GRI 4.7]





Dos cinco membros do Conselho de Administração, quatro são independentes e dois são representantes dos acionistas minoritários

#### > MERCADO DE CAPITAIS

As ações da TECNISA (TCSA3) são negociadas no segmento do Novo Mercado, da BM&FBovespa. Até o dia 31 de dezembro de 2014, TCSA3 teve presença em 100% dos pregões e acumulou uma desvalorização de 57% no exercício, ante uma queda de 3% do Ibovespa e de 18% do IMOB (índice das empresas do setor imobiliário).

A TECNISA mantém uma área de relações com investidores (RI) ativa, privilegiando a transparência das informações, a diversificação da base acionária, o incremento na liquidez de TCSA3 e o estabelecimento de um vínculo duradouro com o mercado financeiro.

A Companhia mantém uma seção de RI no site corporativo ([www.tecnisa.com.br/ri](http://www.tecnisa.com.br/ri)), garantindo acesso contínuo a detalhadas informações de caráter financeiro, operacional e societário, além das políticas que direcionam o relacionamento com os acionistas (veja abaixo).

#### > REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO [GRI 4.6]

A política de remuneração da TECNISA para seus colaboradores em geral segue as melhores práticas do mercado, com o objetivo de atrair e reter talentos profissionais que demonstrem qualificação técnica, competência e perfil adequado ao desempenho das funções. O cálculo da parcela variável do rendimento considera indicadores relacionados ao alcance de metas operacionais que monitoram o volume de vendas, a margem de lucro, a gestão de processos e a gestão de pessoas e de relacionamentos com os públicos, entre outros aspectos.

O montante destinado à remuneração dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria é definido pela Assembleia Geral. Os conselheiros recebem remuneração fixa e não têm direito a parcelas variáveis, como bônus ou participação nos lucros. A remuneração da Diretoria Estatutária, por sua vez, é composta de um salário fixo, benefícios, bônus e plano de opções de compra de ações (*retention*), alinhando compromissos de curto, médio e longo prazo.

Desde 2013, a TECNISA também pratica uma modalidade de remuneração variável por meio da qual diretores e gestores recebem participações virtuais de empreendimentos aos quais estão relacionados, impactadas diretamente pelos resultados alcançados. A iniciativa estimula os profissionais a um maior comprometimento com o cumprimento de metas relacionadas à execução das obras, à venda com margem e ao controle de despesas. Dessa forma, a Companhia promove na liderança o senso de dono e reforça o sistema de meritocracia.

Para acompanhar as práticas de mercado e monitorar a adequação da sua política, a TECNISA conta com consultoria especializada que realiza pesquisa anual global de remuneração dos administradores, avaliando empresas do mesmo segmento e porte da Companhia.

#### Composição acionária

Acionistas	Ações ordinárias	Capital social (%)
Controlador	103.235.834	57,4
Conselho de Administração e Diretoria*	363.515	0,2
Ações em tesouraria	546.081	0,3
Outros acionistas	75.854.570	42,1
<b>Total</b>	<b>180.000.000</b>	<b>100,0</b>

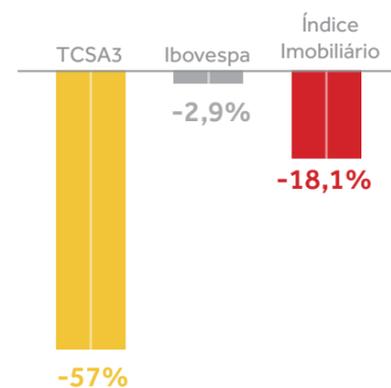
\*Excluída a participação de conselheiros e diretores pertencentes ao grupo de acionistas controladores.  
Obs.: informações divulgadas em 27/03/2015.

## Programa de recompra de ações

Em 25 de fevereiro de 2014, conforme deliberado em reunião do Conselho de Administração, a Companhia aprovou o encerramento do 5.º Plano de Recompra de Ações, na qual foram adquiridas 3.211.500 ações ordinárias de sua própria emissão.

Na ocasião, também foi aprovado o cancelamento de 5.966.569 ações ordinárias de emissão da Companhia mantidas em tesouraria e adquiridas pela Companhia em conformidade com a ICVM 10/80, sem redução do valor do capital social. Em virtude da eficácia imediata do cancelamento de ações em tesouraria, o capital social da Companhia, no valor de R\$ 1.072.815.631,80, passou a ser dividido de 185.966.569 para 180.000.000 de ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal.

#### > Desempenho das ações (2014)



### Política de Divulgação

Disciplina os procedimentos internos para divulgação de atos ou fatos relevantes da TECNISA, conforme a regulamentação em vigor. Também tem o objetivo de manter a transparência e a ética no relacionamento com investidores, analistas e demais públicos do mercado de capitais.

### Política de Dividendos

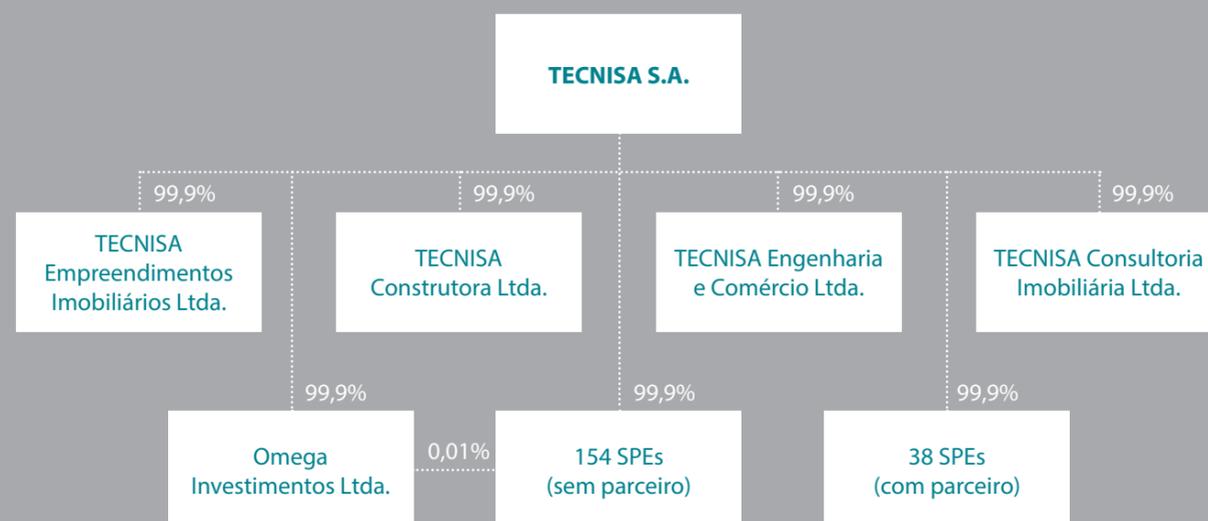
Trata da divisão dos dividendos a que os acionistas da Companhia têm direito. O Estatuto Social da TECNISA obriga que, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado seja distribuído como dividendos. Em 2014, a administração da Companhia propôs a distribuição de 25% do lucro líquido ajustado, totalizando R\$ 37 milhões em dividendos.

### Política de Negociação

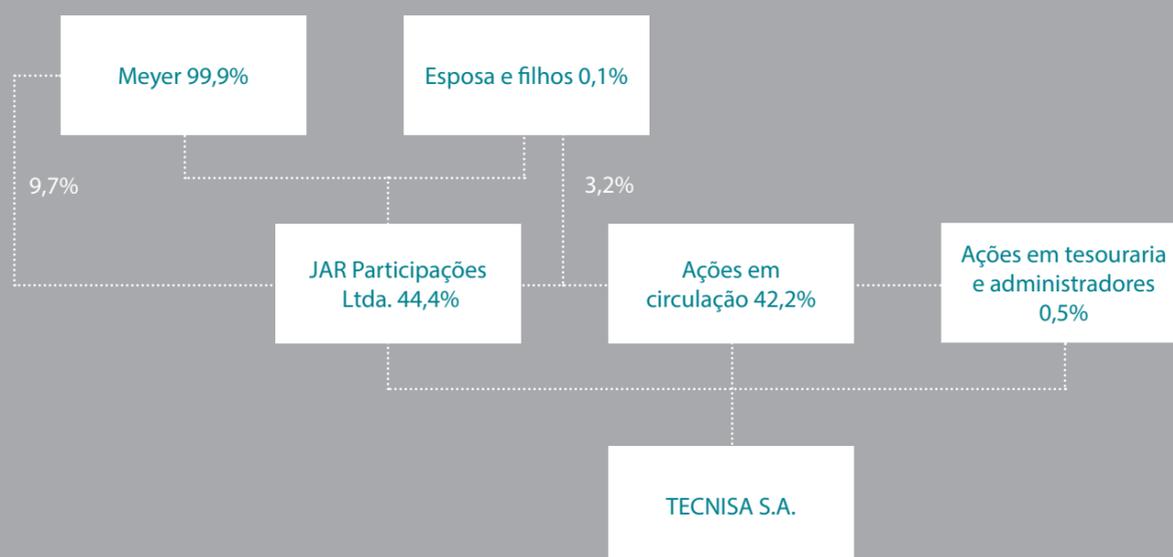
Fixa limites e parâmetros para a negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia por administradores, a fim de evitar questionamentos com relação ao uso indevido de informações relevantes não divulgadas ao mercado.



## Estrutura societária



## Estrutura acionária



### > TRANSPARÊNCIA E ÉTICA [GRI 4.8]

Para orientar a atuação de colaboradores e terceiros no ambiente de trabalho, a Companhia possui o Código de Conduta e Ética, que estabelece linhas de orientação e padrões para um comportamento profissional compatível com os valores e direcionadores corporativos.

Revisado em 2014, o código apresenta o comportamento e os rituais esperados no tratamento de temas como políticas internas, não discriminação, conflito de interesses, concorrência, segurança da informação, práticas anticorrupção e de combate à lavagem de dinheiro e cuidado com o meio ambiente.

Todos os recém-contratados recebem treinamento sobre o código no momento de sua contratação. O documento pode ser acessado por qualquer interessado, no *site* da área de Relação com Investidores, bem como no Portal Corporativo TECNISA.

A atuação da área de *compliance* contribui para que todas as áreas ajustem suas práticas e políticas às leis e regulamentações do setor no Brasil. A Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção está alinhada à nova legislação brasileira (Lei n.º 12.846), que passou a vigorar em 2014 e orienta as relações com a administração pública, o padrão de comportamento esperado, as responsabilidades e as sanções para casos de desvios. Em 2014, 299 colaboradores participaram de treinamentos específicos sobre o tema, e todas as equipes receberam orientações dos gestores. [S03]

A Companhia disponibiliza, ainda, o Canal Seguro, ferramenta de comunicação para tratar de denúncias sobre desvios de conduta no ambiente de trabalho, acessível pelo telefone 0800 6486305. As denúncias são apuradas pelo Comitê de Ética e, no caso se serem constatadas irregularidades, definem-se penalidades que variam entre advertências, suspensões temporárias, demissões e responsabilização civil ou penal.

### > AUDITORIA INTERNA

Anualmente, é realizada a auditoria interna independente nas áreas de Vendas, Incorporação, Suprimentos, Engenharia e Desenvolvimento de Negócios para identificação e mitigação de potenciais riscos e avaliação das necessidades de melhoria.

O trabalho é focado na verificação da implantação dos planos de ação acordados com as áreas e nos resultados alcançados, em um processo de melhoria contínua. Em 2014, foram identificados alguns riscos em diferentes processos da TECNISA e implementadas ações para aumentar o controle sobre toda a cadeia produtiva.

# 300

NÚMERO APROXIMADO DE COLABORADORES QUE PARTICIPARAM DE TREINAMENTOS SOBRE ÉTICA E COMPLIANCE

A Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção da TECNISA está alinhada à Lei Anticorrupção e estabelece o relacionamento com a administração pública

**> GESTÃO DE RISCOS**

A TECNISA realiza o mapeamento dos principais riscos associados às suas atividades, utilizando essas informações também como insumo para o seu planejamento estratégico e o estabelecimento de metas e objetivos para todas as áreas.

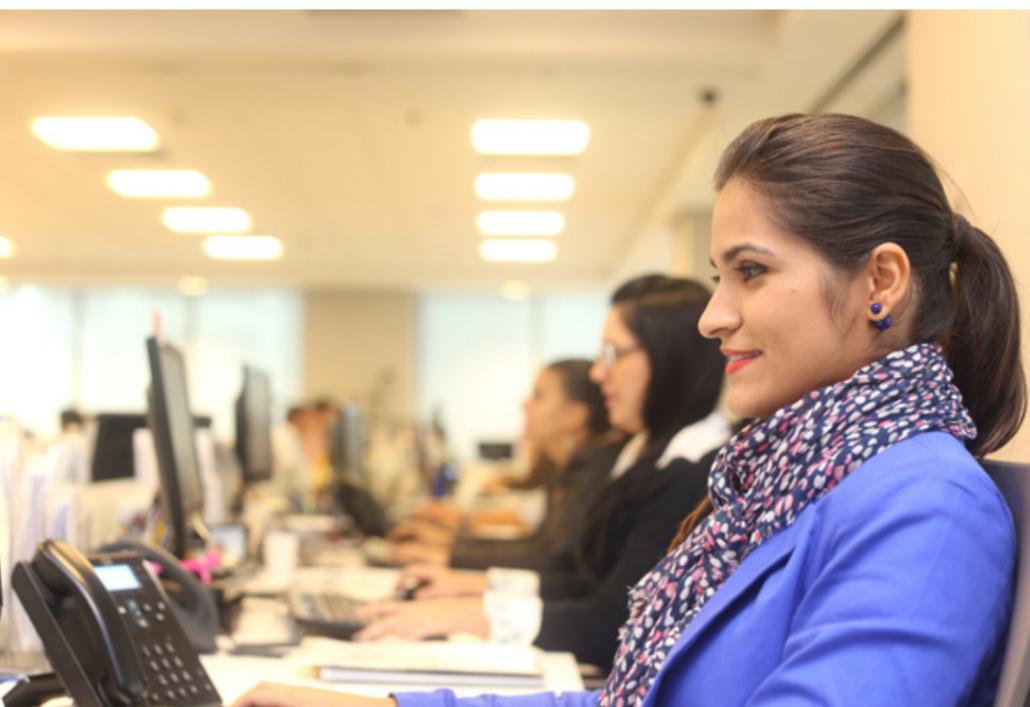
São monitorados e gerenciados os riscos que podem ter impactos sobre os negócios e resultados financeiros, acompanhando as mudanças no cenário macroeconômico e setorial que tenham potencial para influenciar as atividades empresariais, os custos e a capacidade de vendas, além de sua imagem e reputação no mercado.

O Conselho de Administração e a Diretoria são as instâncias responsáveis pelo monitoramento dos riscos e pela definição da estratégia e dos planos de ação para evitar ou minimizar consequências adversas.

A área de Relações com Investidores, por meio do *site* corporativo ([www.tecnisa.com.br/ri](http://www.tecnisa.com.br/ri)), apresenta mais informações sobre os riscos monitorados pela TECNISA. Os investidores são aconselhados a tomar conhecimento desses riscos e considerá-los antes da compra de ações da Companhia.

Veja a seguir a relação dos principais riscos mapeados e monitorados pela TECNISA.

Ferramentas próprias, *covenants* da administração e clara divisão de responsabilidades internas integram o sistema de monitoramento e gerenciamento de riscos da Companhia

**Contexto****Macroeconômicos**

A atuação da TECNISA pode ser impactada por medidas econômicas do governo brasileiro e por fatores macroeconômicos ligados à taxa de juros, à disponibilidade de crédito para o setor imobiliário, à variação cambial e à taxa de inflação.

**Regulatórios e de mercado**

Como um setor altamente competitivo, o mercado imobiliário está sujeito a alterações regulatórias, que podem ter impacto sobre o custo dos empreendimentos. Além disso, é impactado por aspectos que podem limitar a disponibilidade de crédito aos compradores de imóveis, diminuindo as vendas e levando a uma mudança na forma com que os financiamentos são concedidos aos clientes.

**Riscos operacionais**

A atuação da TECNISA depende da oferta de insumos e equipamentos, de mão de obra qualificada e do controle sobre todas as etapas do processo construtivo, de modo a garantir a segurança dos profissionais envolvidos e a qualidade na execução dos projetos.

**Riscos financeiros**

Os riscos financeiros que podem impactar o negócio estão relacionados à capacidade da Companhia de obter capital de giro necessário para a compra de terrenos e a construção dos empreendimentos. Cabe destacar que as operações da TECNISA exigem volumes significativos de capital de giro. Essa particularidade pode obrigar a Companhia a levantar recursos adicionais, por meio da emissão de ações e de títulos de dívida ou de empréstimos bancários.

**Riscos ao investimento em ações**

Os riscos financeiros estão relacionados à liquidez das ações ordinárias. Há possibilidade de o mercado de capitais não proporcionar liquidez para as ações ordinárias. Além disso, a venda de um número significativo desse tipo de ação pode afetar de maneira adversa o seu preço. A diluição da participação do investidor no capital social, causada pela emissão de valores mobiliários, e o eventual conflito de interesses entre o controlador da Companhia e os demais investidores também integram o conjunto de riscos associados ao mercado de capitais.

**Como é gerenciado**

A Companhia acompanha as tendências de mercado e busca manter um alinhamento entre os indexadores de custo das linhas de financiamento e os de recebíveis, para manter o fluxo de caixa e a capacidade de pagamento em níveis adequados – não há lançamento se a empresa não consegue financiamento.

As discussões e possíveis mudanças sobre leis e regulamentos são acompanhadas pela Companhia. A TECNISA procura diferenciar-se dos concorrentes oferecendo serviços e soluções inovadoras aos clientes, equilibrando os custos e aprimorando continuamente seus métodos e os processos construtivos.

A criação da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc), em 2013, também contribui para a defesa dos interesses do setor.

A TECNISA promove iniciativas de valorização e retenção de talentos, como treinamentos e incentivos em remuneração, utilizando o conceito de meritocracia. Monitora, ainda, questões referentes à contratação e à documentação de prestadores de serviço e parceiros, a fim de que estejam de acordo com a legislação.

Também é acompanhada a evolução dos custos de insumos, equipamentos e matérias-primas. O fortalecimento, nos últimos anos, das práticas de planejamento e de controle da execução das obras tem contribuído para a manutenção dos padrões de execução e qualidade.

No que diz respeito à evolução dos custos, são acompanhados os índices de referência e revisados periodicamente os orçamentos.

Seguros de risco de engenharia cobrem ocorrências imprevistas e que possam comprometer o equilíbrio financeiro. Entre eles, destacam-se apólices de responsabilidade civil para as obras, com garantia contra danos materiais, corporais e morais causados a terceiros.

Por fim, são monitorados os riscos socioambientais decorrentes das atividades, com foco na gestão de resíduos e do consumo de água e energia. A Política de Sustentabilidade enfoca os principais riscos nesse tema.

Outro ponto de destaque é o relacionamento aberto e transparente com as comunidades impactadas durante a fase de obras dos empreendimentos.

Para minimizar esse risco, cuja ocorrência pode restringir o crescimento empresarial e prejudicar a situação financeira e os resultados, a Companhia dispõe de políticas de gestão de liquidez (com parâmetros de caixa mínimo) e instrumentos de dívidas de longo prazo, buscando alinhamento com o ciclo de geração de caixa.

Integram o conjunto de medidas as ferramentas de projeção econômico-financeiras, que auxiliam na simulação de cenários operacionais e macroeconômicos, antecipando eventuais necessidades de capital.

Além disso, a inadimplência também pode afetar o fluxo de caixa. Por isso, a concessão de crédito procura minimizar os riscos do não prosseguimento do cliente no negócio ou do atraso de pagamentos das parcelas.

A alienação fiduciária do imóvel financiado é adotada como mecanismo de execução de garantia em situações de inadimplência.

A área de Relação com Investidores monitora o desempenho das ações, provendo o mercado de capitais com informações relevantes a respeito de suas estratégias e gestão. Oferece, ainda, um canal aberto para consultas e sugestões de acionistas minoritários, as quais são levadas às instâncias mais altas da governança corporativa.

A Companhia também contrata seguro do tipo Directors and Officers (D&O), que a resguarda de riscos de litígios no sistema financeiro ou de notificações das autoridades do mercado de capitais sobre seus executivos.



# GESTÃO E ESTRATÉGIA

A integração entre as áreas e a atuação em todas as etapas do negócio imobiliário geram sinergias e potencializam a eficiência e a rentabilidade



A TECNISA atua sob um modelo integrado de negócios que envolve todas as etapas de desenvolvimento dos empreendimentos: formação do banco de terrenos, incorporação, vendas e construção. A plataforma permite à empresa gerenciar melhor os custos, padrões de qualidade e prazos de entrega. A complementaridade entre os negócios proporciona sinergias que facilitam a busca por eficiência e rentabilidade.

O principal foco de operação da Companhia é o mercado imobiliário de São Paulo. Por meio de equipes próprias ou com um selecionado grupo de parceiros, a TECNISA também está presente em cidades do interior paulista e em outras capitais, como Curitiba, Brasília, Salvador, Fortaleza e Manaus. Nesses locais a empresa avalia, atualmente, as condições de mercado e as tendências futuras para definir a melhor forma de atuação.

Para enfrentar o cenário desafiador que caracterizou o mercado imobiliário em 2014, a Companhia adotou ao longo do ano algumas medidas de ajuste na estratégia de curto prazo: adequou o tamanho da operação, reduziu lançamentos e criou condições para a realização de recebíveis com a aceleração nas entregas e o foco no repasse do saldo devedor às instituições de crédito. Suportadas por alguns diferenciais competitivos, como robustez financeira, qualidade dos produtos, satisfação dos clientes, cultura de inovação e alta capacidade de execução, as medidas tiveram efeito positivo (*para mais informações, consulte as páginas 64 a 73*).

A tendência para 2015 é avançar com a estratégia de disciplina financeira, monetização de ativos e preservação do valor da Companhia.



## Contexto setorial

Em 2014, diversos fatores impactaram o mercado imobiliário brasileiro e impuseram novos desafios às empresas do setor. Entre eles, destacam-se a desaceleração da economia e a maior rigidez na concessão de crédito, que levaram os consumidores a reavaliar ou adiar as decisões de compra, além de alguns eventos – como Copa do Mundo e eleições presidenciais – que desviaram a atenção do mercado.

Na cidade de São Paulo, principal mercado de atuação da TECNISA, o total de unidades lançadas no ano ficou 7% abaixo do registrado em 2013, segundo dados do Balanço Imobiliário, elaborado pelo Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi-SP). A retração nas vendas foi ainda maior: 35,2%. O indicador de venda sobre oferta (VSO) no ano caiu para 42,1%, contra 62% em 2013, reforçando a tendência dos empresários de ajustar as estratégias de operação para um ritmo de vendas mais lento.

### > RAPIDEZ E AGILIDADE

Para dar suporte à estratégia de monetização, a Companhia reviu alguns procedimentos internos, especialmente os relacionados ao repasse do saldo devedor dos imóveis às instituições financeiras e à antecipação de recebíveis dos clientes.

Nos repasses do saldo devedor, as áreas de Negócios, Finanças e Jurídico atuaram em conjunto, buscando preparar-se previamente para as demandas das diversas etapas do processo. A Companhia também reforçou a proximidade com os clientes para oferecer soluções e serviços que agilizassem a transferência. As mudanças resultaram no aumento da velocidade do repasse (*ver tabela*). Além disso, o tempo médio para conclusão do processo caiu de 90 para 67 dias e a Companhia realizou um repasse recorde no ano: R\$ 820 milhões (crescimento de 46% em relação a 2013).

A TECNISA também aprimorou as ferramentas do Portal do Cliente, de modo a melhorar a interação com esse público e tornar mais ágil o atendimento a demandas específicas. Os clientes podem consultar a qualquer momento e de maneira segura o saldo devedor e conhecer os detalhes da sua composição, alterar dados cadastrais e até solicitar a antecipação do pagamento de parcelas, entre outros serviços.

Visando dar mais efetividade às campanhas de vendas de estoques de unidades prontas, foram firmadas parcerias com bancos e agentes de financiamento para facilitar a informação aos clientes e tornar mais ágeis a análise e a concessão de crédito.

### > EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A TECNISA avançou em 2014 com a revisão de seus processos internos, visando à manutenção dos padrões de qualidade e ao cumprimento dos prazos nas obras. As iniciativas estão reunidas no projeto Evoluir, que analisa as oportunidades de melhoria a partir de uma visão sistêmica de toda a cadeia produtiva.

Entre as ações desenvolvidas no ano, destaca-se a centralização da gestão administrativa da obra.

#### Unidades repassadas em 2014 (%)\*

Projetos entregues	30 dias	60 dias	90 dias
1.º trimestre	25%	34%	97%
2.º trimestre	21%	43%	85%
3.º trimestre	26%	53%	80%
4.º trimestre	44%	67%	85%

\*Considera os processos de repasse concluídos sobre o total de unidades passíveis de repasse em cada período.

A padronização das atividades administrativas nas obras próprias e de parceiros permitiu a gestão mais efetiva da equipe, ajustando a disponibilidade de profissionais às demandas das diversas fases do trabalho. Também foi ajustada a troca de informações entre as equipes das áreas Administrativa, Fiscal, de Recursos Humanos, de Contas a Pagar e de Obras. A partir da revisão dos procedimentos, a Companhia estabeleceu parâmetros de trabalho e indicadores de desempenho com foco na eficiência das funções administrativas. O novo modelo inclui, ainda, a definição de um calendário de visitas de monitoramento às obras.

A revisão dos processos também focou a padronização da forma de acompanhar os contratos com terceiros e sua integração com a área de Qualidade. A ação visou aumentar a acurácia da medição da evolução física dos serviços de obra contratados com parceiros e assegurar o cumprimento dos padrões de qualidade determinados pela TECNISA em todas as etapas para evitar pendências e retrabalhos. Para isso, foram definidas previamente a sequência dos serviços a serem executados e as unidades de medida utilizadas no acompanhamento da execução e no pagamento pelos serviços. Os efeitos serão percebidos em 2015.

Entre os processos que serão revisados em 2015, destaca-se a integração em uma ferramenta única de acompanhamento dos diversos cronogramas envolvidos na execução dos empreendimentos. A ideia é melhorar o encadeamento das ações das áreas de Obras e Suprimentos e dos projetos executivos e de produção para melhorar a previsibilidade do desenvolvimento das obras.

## REVISÃO DE PROCESSOS

Por meio de uma metodologia própria e de uma equipe dedicada, a TECNISA revisa permanentemente seus processos internos em busca de oportunidades de melhoria. A equipe atua a partir das demandas identificadas nas diversas áreas da operação, que são priorizadas conforme os planos de ação estratégicos. Em 2014, passaram por revisão e ajustes 19 processos internos; a maioria (13 deles) estava ligada às ações de Engenharia, com reflexos diretos na eficiência e produtividade das obras.





# GESTÃO DE PESSOAS

Engajamento, oportunidades de capacitação e um sistema meritocrático impulsionam a evolução de cada profissional e do conjunto da Companhia



A TECNISA busca promover um ambiente de trabalho estimulante e inclusivo, marcado pelo respeito à diversidade e pelas iniciativas de desenvolvimento de seus colaboradores. Uma ampla plataforma de capacitação e aprendizagem contínua e um sistema de meritocracia alinhado aos valores e à estratégia de atuação da Companhia orientam a trajetória de crescimento dos profissionais.

Ao fim de 2014, a Companhia contava com 8.532 colaboradores. Destes, 2.820 integravam a equipe própria (637 na equipe administrativa e 2.183 nas equipes de obras). A redução de quase 20% (no setor administrativo) em relação aos quadros próprios de 2013 reflete os ajustes promovidos ao longo do ano para adequar as equipes ao atual volume operacional. A taxa de rotatividade entre os colaboradores próprios das equipes de obras foi de 8,5%, e na área administrativa alcançou 3%.

Na plataforma Educação TECNISA se concentram as iniciativas de treinamento que visam formar e desenvolver competências estratégicas na equipe. São vários programas e ferramentas, oferecidos de forma assertiva à equipe com base no processo de identificação de talentos. Entre eles, destacam-se os programas Cultura e Valores TECNISA, Gestão da Inovação, Programa de Desenvolvimento de Multiplicadores Internos, Programa e Formação de Líderes, baseado na metodologia Six Sigma, *coaching* e Academia de Líderes. Em parceria com a Fundação Dom Cabral, também foi realizado o Programa de Desenvolvimento de Líderes. [LA11]



# 19,8 mil

HORAS FORAM DEDICADAS AO TREINAMENTO DE COLABORADORES EM 2014

# 67

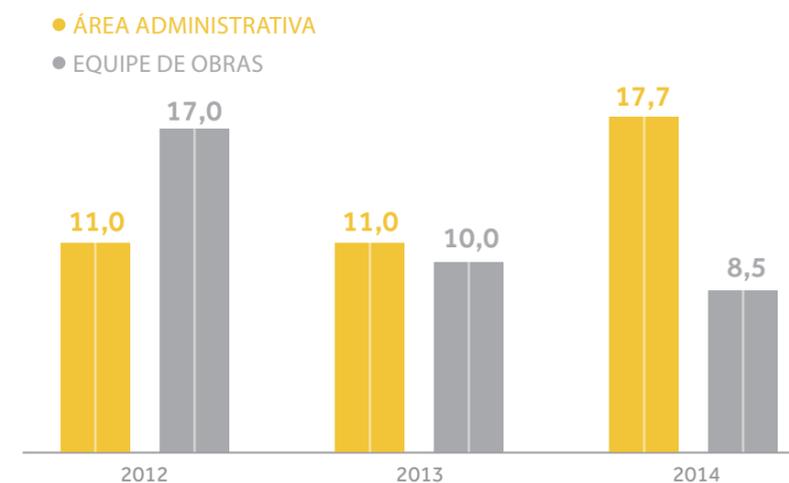
COLABORADORES FORMADOS NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A plataforma foi lançada em 2014, em um processo de evolução da escola corporativa da Companhia, e funciona em estreito alinhamento com os diferenciais de negócio da TECNISA. Entre seus objetivos, destaca-se a contribuição para a rentabilidade, a qualidade de entrega, a inovação, o relacionamento e a sustentabilidade. Os programas de capacitação estão integrados às iniciativas de gestão do conhecimento.

No Programa de Desenvolvimento de Líderes, por exemplo, são os executivos da Companhia que elaboram o conteúdo e ministram as aulas, baseadas em situações reais. Eles foram preparados para atuar como multiplicadores internos do conhecimento construído ao longo da trajetória da Empresa e disseminar os valores e a cultura que diferenciam a Companhia no mercado. A forte conexão com o dia a dia da Empresa, seus objetivos e o contexto de atuação ampliam o potencial de aplicação prática do conhecimento. Em 2014, foram capacitados 67 colaboradores, em duas turmas do programa.

No geral, foram realizadas 19.782 horas de treinamento para colaboradores em 2014, totalizando uma média de 8,5 horas para os profissionais das equipes de obras e 17,7 horas na área administrativa. [LA10]

## > Média de treinamento (h) [LA10]

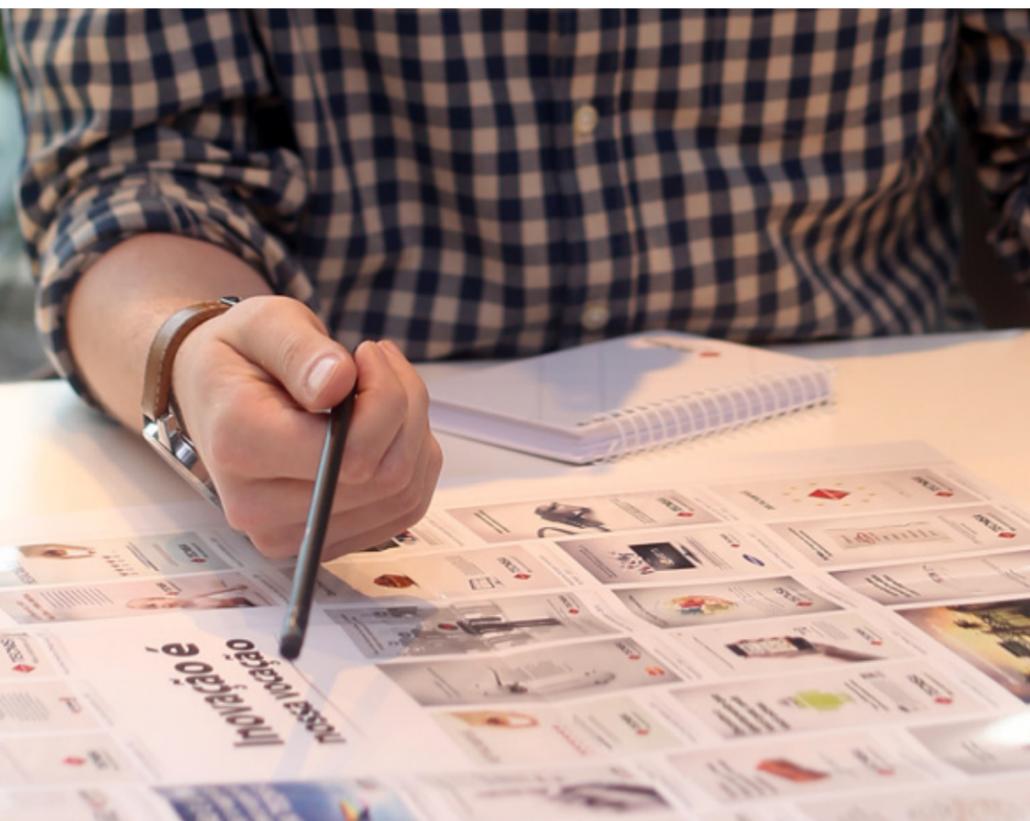


## Colaboradores [LA1]

	2012		2013		2014	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
<b>Por nível funcional</b>						
Diretoria	18	2	18	1	17	1
Gerência	31	24	34	28	36	26
Supervisão	264	85	25	34	32	33
Estagiários	75	60	82	67	75	64
Demais cargos	2.650	349	2.785	417	2.112	424
<b>Por tipo de emprego</b>						
Jornada integral	2.963	460	2.862	480	2.197	484
Meio período	75	60	82	67	74	64
<b>Por gênero</b>						
<b>Total</b>	<b>3.558</b>	<b>520</b>	<b>2.944</b>	<b>547</b>	<b>2.272</b>	<b>548</b>

## Rotatividade (%) [LA2]

	2012	2013	2014
Área administrativa	1,69	2,16	3,00
Equipe de obra	5,29	4,33	8,50



**> AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO [LA12]**

A Companhia adota a ferramenta Nine Box, uma matriz que mede o potencial e o desempenho dos profissionais nas principais competências do negócio e apoia o processo de identificação de talentos e o direcionamento de carreira. As informações também alimentam o plano de sucessão, que conta ainda com a Reunião de Gente, responsável por mapear os colaboradores com potencial de crescimento horizontal e vertical.

Todos os colaboradores passam por processos estruturados de avaliação de desempenho, que asseguram o *feedback* objetivo e embasam as promoções por mérito. As ferramentas aplicadas à gestão de competências e avaliação são customizadas à realidade da Companhia e estão ajustadas aos painéis de metas individuais.

Desde 2013, a TECNISA aplica a Avaliação 360°, que envolve a autoavaliação do colaborador e avaliações por seus subordinados, seus pares e seu líder imediato. No primeiro ano de aplicação, o processo abrangeu os níveis gerencial e diretivo, e em 2014 foi ampliado para o quadro de diretores, gerentes, coordenadores, engenheiros e analistas, em um total de 800 profissionais. A intenção é formatar um plano de ação individual para cada profissional da Companhia, em linha com os potenciais e resultados do presente e os desafios futuros.

De olho nas tendências do mercado, a Companhia segue aperfeiçoando suas ferramentas de preparação das equipes. Em 2015, foi lançado o Portal de Educação TECNISA, que oferece cursos *online* gratuitos aos colaboradores. Também teve início o Programa de Integração ao Negócio da TECNISA, que possibilita ao colaborador o conhecimento das principais variáveis econômicas que influenciam o mercado imobiliário e seus impactos nos negócios.

# 100%

DOS COLABORADORES PASSAM POR PROCESSOS ESTRUTURADOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**> REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS**

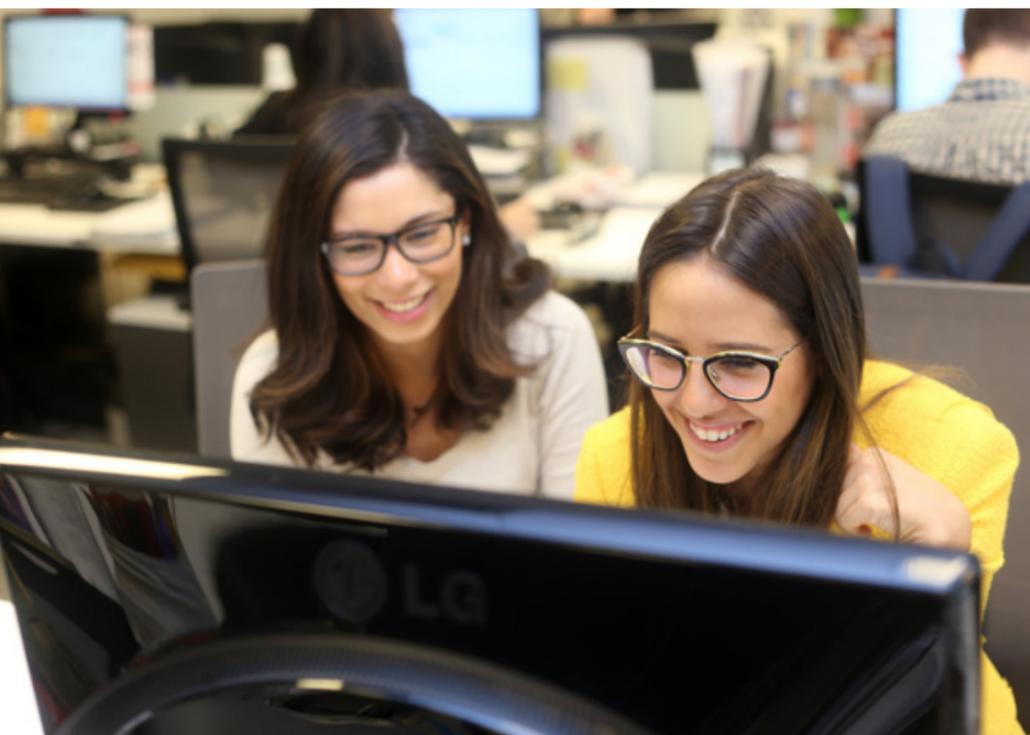
A TECNISA oferece aos seus colaboradores um pacote de remuneração e benefícios atraente e compatível com o mercado. Todos os colaboradores das áreas administrativas e de obras contam com assistência médica, programa de descontos em medicamentos, seguro de vida em grupo e vale-transporte, e a Companhia oferece um plano de assistência odontológica de adesão opcional. O auxílio-alimentação é fornecido de acordo com o tipo de trabalho: as equipes administrativas recebem vale-refeição, os profissionais de obras contam com alimentação fornecida no local de trabalho e os colaboradores da área de assistência técnica recebem vale-refeição e cesta-alimentação. Há, ainda, programas específicos de educação para a equipe administrativa e *check-up* médico para a diretoria estatutária. [LA3]

Em 2014, o menor salário pago pela TECNISA ficou 9,25% acima do mínimo nacional. Além do salário, os profissionais têm direito a participação nos lucros, e alguns níveis hierárquicos possuem a opção de compra de ações (*stock options*). [EC5]

(Para mais informações sobre política de remuneração da alta gestão e o programa de remuneração variável, consulte a página 27.)

# 9,25%

ACIMA DO MÍNIMO NACIONAL NO MENOR SALÁRIO PAGO PELA TECNISA, EM 2014

**Relação salarial entre gêneros\* [LA14]**

Categoria funcional	2012	2013	2014
Diretores	71,78%	71,74%	75,63%
Gerentes	86,34%	79,56%	85,26%
Supervisores	145,78%	97,62%	87,97%
Estagiários	100,18%	97,15%	99,44%
Demais cargos	212,26%	202,13%	182,55%

\*Considera a remuneração média nas diferentes categorias funcionais. O percentual indica a relação entre a média salarial das mulheres e a média salarial dos homens.

[EC5]	Menor salário na Companhia*	Salário mínimo nacional	Relação
Homens	R\$ 829,00	R\$ 724,00	114,5%
Mulheres	R\$ 791,00		109,25%

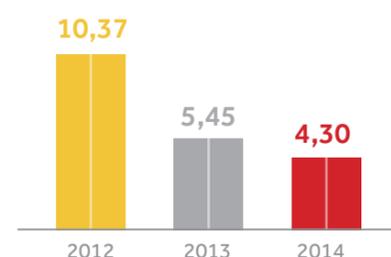
\*A distinção entre o menor salário de homens e mulheres reflete os diferentes cargos pesquisados: copeira (ocupado por uma profissional mulher) e servente (ocupado por um homem).



## Videogame

No início de 2015, a TECNISA começou a implantar uma nova ferramenta para os treinamentos de segurança: um *videogame* em 3D que simula as situações e os riscos mais comuns nas obras. O programa vai reforçar a capacitação dos novos colaboradores em todos os canteiros.

### > Taxa de frequência de acidentes (%)\*



\*Considera o total de horas-homem trabalhadas a cada ano.

### Segurança ocupacional [LA7]

	2012	2013	2014
Horas-homem trabalhadas	3.989.200	5.079.800	12.216.380
Média mensal de trabalhadores	1.676	2.309	3.078
Acidentes sem afastamento	0	2	11
Acidentes com afastamento de até 15 dias	2	28	29
Acidentes com afastamento superior a 15 dias	20	16	12
Dias perdidos (afastamento de até 15 dias)	6	221	558
Dias perdidos (afastamento superior a 15 dias)	1.546	1.356	816
Dias debitados (inclui acidentes com perda de membros)	175	900	3.025*

\*Houve um acidente com perda de membro em uma obra no Distrito Federal.

### > SAÚDE E SEGURANÇA [LA7 E LA8]

No contexto setorial, a saúde e a segurança ocupacional representam um tema crítico para as empresas. Comprometida com as melhores práticas e o aprendizado contínuo, a TECNISA vem melhorando seu desempenho na área ano a ano por meio de ações preventivas e corretivas, que envolvem o mapeamento de riscos, a promoção de ambientes seguros e a capacitação e o engajamento dos colaboradores.

Os resultados podem ser comprovados na queda dos índices de frequência de acidentes (*ver gráfico*). A Companhia encerrou 2014 com uma taxa de frequência de 4,30 e, para 2015, perseguirá a meta de reduzir o índice a 4,0.

A evolução positiva dos indicadores é sustentada por um sistema integrado de identificação de riscos e oportunidades de melhoria. Sempre que acontece um acidente, todas as obras recebem informações sobre as causas e o contexto envolvidos e são orientadas a agir preventivamente para evitar que a mesma situação se repita. Além da ação reativa imediata, o histórico geral também alimenta um mapa de riscos, que considera a frequência e a gravidade dos acidentes, os principais tipos de lesão causados e as atividades mais sujeitas a desvios, em um diagnóstico amplo que direciona as ações de melhoria.

Para manter os colaboradores permanentemente engajados em atitudes seguras, a Companhia realiza treinamentos periódicos e estimula a competitividade entre as equipes em busca da melhoria dos indicadores. Em 2014, uma das principais ações de engajamento foi a competição Gol de Segurança. Inspirada na Copa do Mundo, a iniciativa mesclou partidas de futebol e a disputa pelo melhor desempenho na identificação das situações de risco e na prevenção de acidentes. O Gol de Segurança ficou em terceiro lugar no prêmio Saúde e Segurança no Trabalho, promovido pelo Serviço Social da Indústria da Construção Civil de São Paulo (Seconci-SP).

Outras ações que merecem destaque foram a reestruturação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), em parceria com os sindicatos de trabalhadores, e a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes (Sipat). A Sipat envolveu mais de 4 mil colaboradores (entre próprios e terceirizados), de 17 obras de São Paulo e Brasília. Durante o evento, eles receberam informações sobre uso de equipamentos de proteção individual, atitude segura no trabalho em altura, prevenção ao alcoolismo, tabagismo e doenças sexualmente transmissíveis.

Com foco na melhoria de saúde e bem-estar dos colaboradores, a TECNISA revisou, em 2014, os processos de medicina ocupacional e ampliou

o leque de exames periódicos realizados. Além dos exames de sangue, glicemia e clínicos, os colaboradores passaram por audiométricos, de função pulmonar e de acuidade visual. A análise do diagnóstico geral da saúde dos colaboradores está direcionando melhorias na gestão. A partir da identificação de que muitos profissionais apresentam problemas de visão, por exemplo, a Companhia estuda a realização de parcerias para assegurar aos colaboradores descontos ou condições facilitadas na aquisição de óculos.

Mais de 4 mil colaboradores próprios e terceirizados participaram das atividades da Semana Interna de Prevenção de Acidentes





# RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

As estratégias de relacionamento se orientam pelo respeito e pela transparência e visam gerar valor compartilhado para todos os públicos estratégicos



O relacionamento da TECNISA com os diversos *stakeholders* externos – clientes, fornecedores, acionistas, comunidades vizinhas aos empreendimentos e sociedade em geral – é pautado por diálogo permanente, respeito e transparência e se desdobra em diversas iniciativas de engajamento e construção de valor compartilhado. A proposta da Companhia é assegurar que a operação gere efeitos positivos e duradouros, beneficiando os diversos públicos com os quais interage.

No âmbito setorial, a TECNISA vem reforçando a atuação institucional e participa ativamente de fóruns de discussão para a melhoria dos procedimentos e práticas na construção civil. O processo de revisão da Norma de Desempenho de Edificações (ABNT 15.575), por exemplo, envolveu seis grupos de trabalho de empresas do setor e foi coordenado por um profissional da Companhia.

A TECNISA também compartilha com outras empresas as experiências desenvolvidas internamente para assegurar a aderência à nova norma, exigida nos projetos protocolados a partir de 2013 e que deve ser cumprida a partir de 2015. A Companhia se antecipou ao mercado e vem realizando ensaios de técnicas e procedimentos para adequar-se. Cerca de 8 mil unidades entregues nos últimos anos já atendem aos aspectos relacionados a instalações hidrossanitárias e conforto acústico determinados pela regulamentação.



**A TECNISA conta com uma equipe capacitada para realizar as avaliações acústicas das unidades em construção e elaborar protótipos de desempenho de novos sistemas. Os estudos realizados em 2014 e a economia proporcionada com o conhecimento gerado já foram suficientes para compensar integralmente o recurso investido na aquisição dos equipamentos utilizados no trabalho**

A norma de desempenho muda o foco da regulamentação atual: em vez de determinar os procedimentos a serem adotados, especifica os resultados que devem ser alcançados em termos de segurança e *performance* no que se refere a segurança estrutural, vedações verticais, vedações horizontais, coberturas e instalações hidrossanitárias. Resistência e durabilidade dos materiais, isolamento acústico e acessibilidade são alguns dos aspectos impactados pela regulamentação mais facilmente percebidos pelos usuários. Além de tornar mais fácil a verificação do atendimento aos padrões, a norma define com clareza as responsabilidades de toda a cadeia da construção civil, incluindo as do usuário final.

A Companhia também formalizou diretrizes de acessibilidade para empreendimentos residenciais e comerciais, reforçando o compromisso com seu público. Além disso, mantém diálogo constante com a Comissão Permanente de Acessibilidade (CPA) para aprimorar os detalhes dos projetos e fomentar novos desenvolvimentos.

*(Para conhecer a Política de Relacionamento com Públicos de Interesse da TECNISA, consulte o site [www.tecnisa.com.br/relatorio-anual](http://www.tecnisa.com.br/relatorio-anual).)*

#### > DIÁLOGO COM ACIONISTAS E INVESTIDORES [GRI 4.4]

Em 2014, a TECNISA investiu na melhoria dos canais de comunicação com acionistas, investidores e analistas de mercado. O *site* de Relação com Investidores ([www.tecnisa.com.br/ri](http://www.tecnisa.com.br/ri)) passou por um processo de revisão e ganhou novas funcionalidades, como infográficos detalhando melhor o ciclo operacional e um mapa interativo dos projetos. Além disso, a Companhia reduziu o espaço de tempo entre o fechamento do trimestre e a divulgação dos dados ao mercado. Ao longo do ano, os balanços foram tornados públicos cerca de 30 dias após o encerramento do trimestre correspondente.

Além de manter o *site* permanentemente atualizado com as informações financeiras, operacionais e societárias, a estratégia de diálogo da Companhia inclui a realização de reuniões e *road shows* com investidores nacionais e estrangeiros. Em 2014, foram 615 encontros individuais, oito conferências públicas e seis *road shows*, no Brasil, nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra.

#### > ATENÇÃO A CLIENTES

Na relação com clientes e compradores potenciais, o compromisso com a qualidade e a inovação se traduz na entrega de produtos diferenciados, na prestação de serviços rápidos e eficazes e na comunicação ágil e adaptada às necessidades dos diferentes públicos.

A Companhia mantém 42 pontos de contato com clientes do segmento Premium e 23 com clientes do segmento Flex. No Portal do Cliente, canal de atendimento na internet, os clientes podem consultar o saldo devedor e solicitar e agendar diversos serviços.

O *site* corporativo da empresa também oferece aplicativos para uso em *smartphones*, *tablets* e *smart TVs* para a busca e comparação dos imóveis.

Em 2014, a Companhia aperfeiçoou a Unidade de Resposta Auditável (URA), que recepciona automaticamente os clientes que entram em contato por telefone e faz o encaminhamento para os atendentes nas diversas áreas, como assistência técnica, financeiro e vendas. Todo o processo de identificação do usuário e de condução pelo atendimento foi revisto. As opções apresentadas ficaram mais claras, e até o tom de voz adotado na gravação foi escolhido de modo a proporcionar uma melhor experiência ao cliente. Além disso, como o sistema é integrado ao banco de dados da Empresa, quando recebe a ligação, o atendente tem acesso às informações do cliente e pode agir com mais rapidez e precisão no atendimento.

A nova URA também possibilitou o monitoramento permanente da percepção dos usuários que entram em contato por telefone: no final do atendimento, o usuário tem a opção de responder a uma pesquisa de satisfação.

Atenta às novas tecnologias e formas de comunicação, a Empresa foi pioneira no uso do Twitter e de aplicativos para iPhone para a venda de imóveis e, desde 2014, aceita *bitcoins* (moeda digital) nos pagamentos.

O esforço contínuo de capacitação dos profissionais e de melhoria dos canais de diálogo conta com o reconhecimento do mercado.

## Índice de satisfação [PR5]

Para medir a percepção dos clientes sobre a Empresa e identificar oportunidades de melhoria, a TECNISA realiza periodicamente pesquisas de satisfação com esse público. A mais recente foi realizada no final de 2014 e apontou a evolução positiva dos principais indicadores monitorados em relação aos resultados do ano anterior. Subiu de 80% para 87,5% o índice de satisfação dos clientes em relação ao nível de excelência considerado pela metodologia da empresa de pesquisa. Também aumentou a parcela de clientes que recomendariam a Empresa para familiares e amigos: eram 64% em 2013 e, em 2014, chegou a 74%.

O levantamento foi realizado por uma empresa especializada e envolveu a consulta a 200 clientes, de quatro empreendimentos de ocupação recente, no estado de São Paulo.

# 87,5%

DE NOTAS MÁXIMAS NA PESQUISA QUE AVALIOU A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

# 74%

DOS CLIENTES INDICARIAM A TECNISA PARA FAMILIARES E AMIGOS

# 30

DIAS DEPOIS DE ENCERRADO O TRIMESTRE SÃO DIVULGADOS OS DADOS AO MERCADO



### > PARCERIA E BOAS PRÁTICAS

A rede de parceiros da TECNISA é formada principalmente por fornecedores de mão de obra, materiais e equipamentos, projetistas, corretores, consultores e fornecedores de equipamentos de engenharia. Atualmente, são cerca de 500 fornecedores ativos nas obras. O processo de seleção leva em conta *expertise* técnica, capacidade de entrega, custo e alinhamento às práticas de responsabilidade corporativa da Companhia.

Os parceiros participam de diversas iniciativas que visam engajá-los nos procedimentos e na filosofia de atuação da Companhia. A Semana Interna de Prevenção de Acidentes de 2014, por exemplo, reuniu colaboradores próprios e terceirizados para tratar de temas relacionados a papel dos profissionais, ações de melhoria na qualidade de vida, significado do trabalho como fonte de identidade e autorrealização e conexões entre a atuação profissional individual e a missão, a visão e os valores da TECNISA.

Os contratos de suprimentos incluem cláusulas de proibição ao trabalho infantil, escravo ou análogo ao escravo e, a partir de 2014, passaram

a conter cláusulas anticorrupção. Para reforçar o conhecimento e a conscientização sobre o tema, a Companhia divulga aos parceiros seu Código de Conduta e a Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção. Para 2015, estão programados *workshops* sobre o tema para os prestadores de serviços.

Para coibir práticas de trabalho abusivas, a TECNISA audita sistematicamente as condições de saúde e segurança ocupacional em todas as obras próprias, realizadas por parceiros e terceirizadas. Nas obras entregues, também são realizadas auditorias nas instalações destinadas às equipes de assistência técnica. O processo de verificação inclui a visita aos canteiros e instalações provisórias de habitação, utilizadas por alguns parceiros de negócios para alojar temporariamente os colaboradores durante as obras. [HR7]

Para aumentar o nível de transparência na contratação de materiais e serviços e melhorar a gestão e o controle da execução dos contratos, a TECNISA implantou, em 2014, um portal de compras eletrônico e está migrando paulatinamente os processos de compra para o novo sistema.

### > VIZINHANÇA DOS EMPREENDIMENTOS

Os principais impactos potenciais dos empreendimentos para as comunidades vizinhas às obras são: circulação de veículos pesados, poeira e ruídos. Além de atuar em conformidade com a legislação vigente, a TECNISA busca minimizar os impactos por meio de ações preventivas em cada etapa da obra.

Para promover o diálogo com a comunidade local, a Companhia recebe os contatos dos moradores por meio dos diversos canais de relacionamento. Os pedidos de informação, sugestões, solicitações e reclamações orientam melhorias nos processos internos.

### > RESPONSABILIDADE SOCIAL E VOLUNTARIADO CORPORATIVO

A TECNISA busca contribuir para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atua. A estratégia de responsabilidade social empresarial da Companhia se desdobra em diversos programas próprios, que visam à melhoria das condições de vida dos profissionais da construção civil, à criação de oportunidades de renda, ao suporte

à rede de atendimento social e ao incentivo ao voluntariado.

Para contribuir para a redução dos índices de analfabetismo e elevar o nível de escolaridade entre os operários da construção civil, a TECNISA realiza o programa **Ler e Construir**, de alfabetização de adultos e educação básica (ciclos Fundamental I e II). As aulas são ministradas nas próprias obras e acontecem quatro vezes por semana, após o expediente. Os cursos têm duração de oito meses e são realizados em parceria com organizações educacionais. Em 2014, foram formados 54 alunos.

Visando à inserção digital dos colaboradores e à sua formação cultural, a Companhia desenvolve o **Alfabetização Digital**, voltado a colaboradores próprios e terceirizados e seus familiares. Um grupo de 48 colaboradores voluntários ministra cursos de informática básica e comunicação digital, que envolvem noções de navegação na internet, aplicativos, interação por *e-mail* e em redes sociais e o uso de processadores de texto e planilhas. As atividades também incluem passeios culturais. Em 2014, os alunos conheceram os museus da Língua Portuguesa e do Futebol, em São Paulo. O programa atendeu 44 alunos no ano.





# 54

ALUNOS FORAM FORMADOS PELO LER E CONSTRUIR EM 2014

Outro foco de atenção da TECNISA é a criação de oportunidades para quem quer entrar ou se desenvolver no mercado da construção civil. O programa **Meu Primeiro Emprego** capacita e contrata jovens de 15 a 20 anos para sua primeira experiência profissional. A ação é desenvolvida em parceria com a Associação Profissionalizante BM&FBovespa e beneficia jovens em situação de vulnerabilidade social que estejam cursando o ensino regular ou supletivo. Em 2014, foram contratados quatro jovens oriundos do programa.

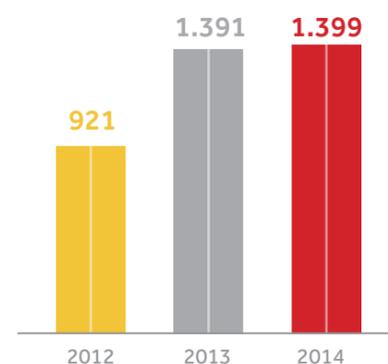
Em parceria firmada em 2014 com o Projeto Ampliar, do Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi-SP), a TECNISA deu início a um projeto-piloto para formação de administrativos de obra, por meio do programa **Profissionais do Futuro**. A primeira turma contou com 18 alunos. Metade das vagas beneficiou colaboradores da Companhia, e a outra metade foi oferecida à comunidade.

De modo complementar à capacitação profissional e à geração de oportunidades de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, a TECNISA estimula a criatividade, a formação cultural e a autoestima dos colaboradores. No Jardim das Perdizes, cerca de 200 profissionais participam do programa **Mestres da Obra**. Em um ateliê de artes construído no canteiro de obras, os colaboradores são orientados para produzir peças de arte a partir da reutilização de resíduos da construção. A proposta é estimular a construção de conhecimento e a conscientização ambiental dos profissionais. O programa envolve, ainda, a visita a eventos culturais e exposições, como a Bienal de São Paulo.

A TECNISA patrocina a publicação da *Bem-Vindo A.Nó.S.*, uma revista quadrimestral da Associação **Nosso Sonho**, entidade filantrópica que promove a inclusão social de crianças e jovens com paralisia cerebral. Quatro beneficiários da associação são contratados da Companhia e se dedicam à elaboração da publicação.

A Companhia também apoia financeiramente entidades sociais selecionadas pelo Comitê de Responsabilidade Social. Elas podem se inscrever diretamente para participar das edições do Fast Dating Social, que funciona nos mesmos moldes do Fast Dating, voltado à descoberta de novos parceiros de negócios (ver página 19). Os colaboradores ainda podem indicar organizações e projetos sociais para a seleção. Em 2014, a Companhia destinou quase R\$ 1,4 milhão, a 36 organizações.

> Doações a projetos sociais (R\$ mil)



## Ações voluntárias

As iniciativas de voluntariado corporativo, que aconteciam de forma pontual desde 2013, foram organizadas em um programa da Companhia que já conta com a adesão de quase 90 colaboradores. Além de atuarem em programas de responsabilidade social corporativa desenvolvidos pela Companhia, como ministrar as aulas do Alfabetização Digital e conduzir atividades complementares à formação dos beneficiados pelo programa Ler e Construir, os voluntários desenvolvem ações de apoio a entidades sociais e organizações não governamentais parceiras.

Entre as realizações de 2014, destacam-se:

- aulas de informática básica no programa Alfabetização Digital;
- palestras sobre orçamento doméstico e trilha de carreiras, além de passeios culturais, para alunos do programa Ler e Construir;
- contação de histórias para o público atendido pela organização Nosso Sonho;

• reforma de casas na comunidade de Heliópolis, em São Paulo. A seleção das moradias beneficiadas é feita pela organização Habitat para a Humanidade Brasil. Além do trabalho voluntário dos colaboradores nas obras, a TECNISA apoia financeiramente o projeto e financia dois terços do custo das reformas;

• aulas de atividades manuais e atividades de entretenimento para o público atendido por entidades parceiras em São Paulo, como a Casa Hope, de apoio a crianças com câncer, as Casas Taiguara, que acolhe crianças de rua, e o Lar Santo Alberto, instituição de longa permanência para idosos;

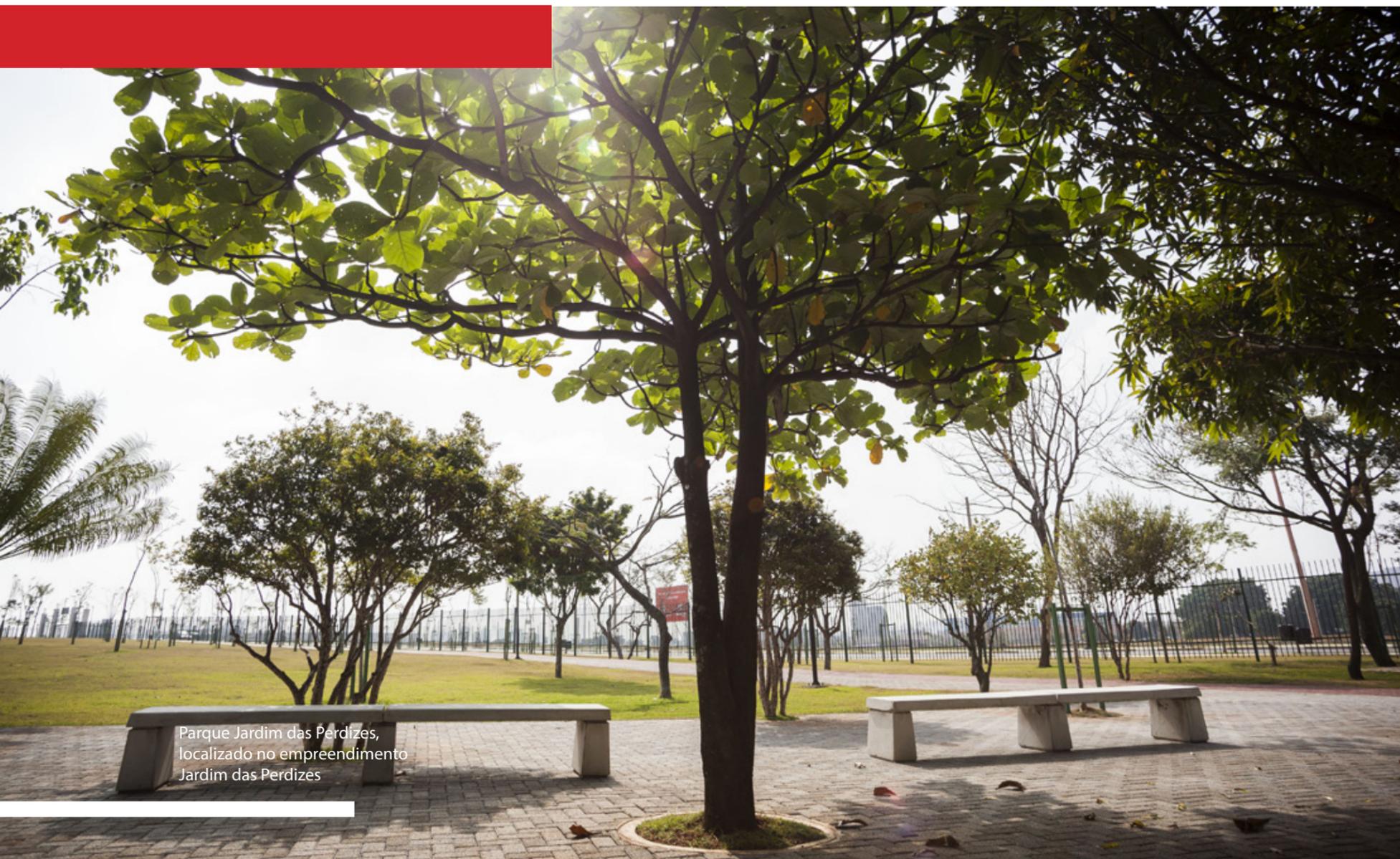
• visita dos idosos do Lar Santo Alberto à feirinha gastronômica do Jardim das Perdizes.

Ao longo do ano, os colaboradores foram mobilizados a participar de campanhas de doação de roupas, livros e alimentos. As ações arrecadaram 60 cestas básicas, 700 peças de roupa e calçados e 150 livros.



# DESEMPENHO AMBIENTAL

A inovação e as iniciativas para reduzir os impactos nas obras e durante a fase de utilização das unidades caracterizam a estratégia ambiental



Parque Jardim das Perdizes, localizado no empreendimento Jardim das Perdizes

Na gestão ambiental, a TECNISA adota uma abordagem ampla, que considera os impactos e oportunidades ligados diretamente à operação – desde a escolha do terreno e o projeto até a entrega final da obra – e aqueles inerentes ao uso dos imóveis. O aperfeiçoamento de práticas e processos, a adoção de novas tecnologias e a replicação de boas práticas orientam o trabalho, que tem como focos principais a redução na geração de resíduos, a sua correta destinação e o uso racional de recursos naturais, bem como o bem-estar do usuário.

O cuidado ambiental tem início antes mesmo da aquisição dos terrenos, na fase de prospecção. Com o apoio de engenheiros ambientais independentes, a Companhia avalia as condições locais e eventuais contaminações e realiza o estudo de viabilidade técnica e econômica da compra das áreas, considerando as ações e os investimentos necessários para a instalação segura dos empreendimentos.

Na fase do projeto, a larga experiência no mercado e o caráter inovador da TECNISA direcionam a busca por soluções técnicas que ofereçam mais conforto aos usuários e possibilitem a redução no consumo de água e energia nos imóveis. Para assegurar que o aprendizado construído nos diferentes empreendimentos se incorpore ao conhecimento geral da Companhia e impulsionar avanços em toda a operação, a TECNISA mantém o Caderno de Diferenciais de Produtos (*mais informações na página 55*), que reúne informações sobre tecnologias em estudo e seus custos e benefícios.



## Engajamento

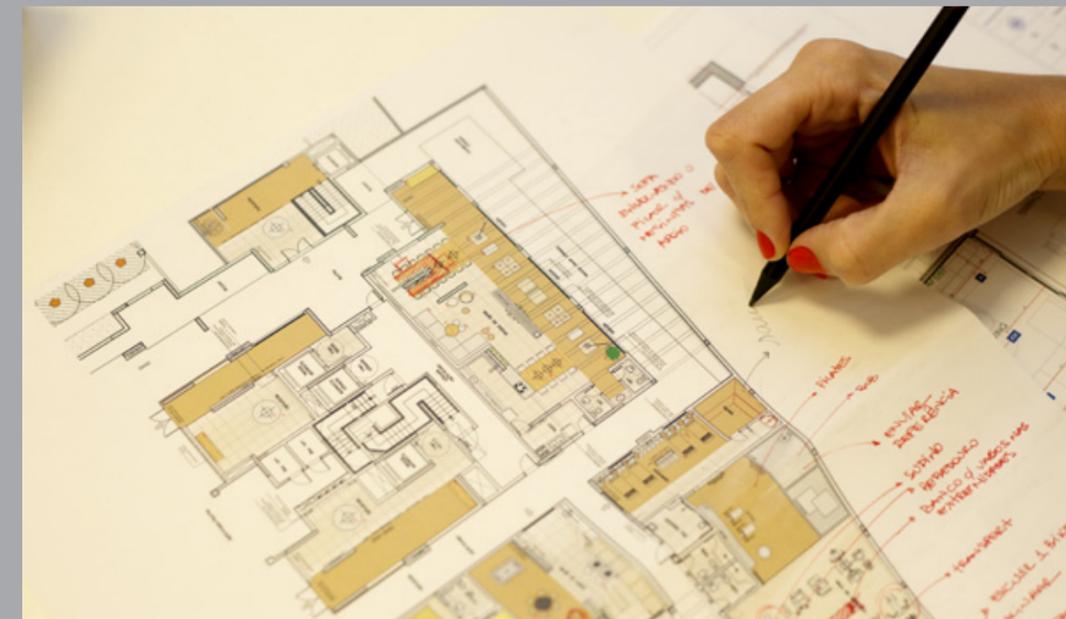
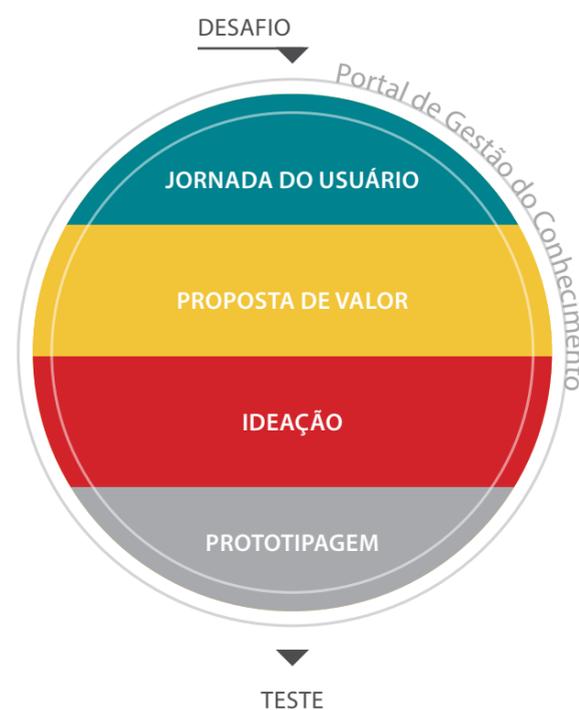
Em 2014, a TECNISA realizou a primeira edição das Olimpíadas de Meio Ambiente, que estimula a participação dos colaboradores nas iniciativas de redução de impactos ambientais e reconhece as obras com melhor desempenho. As obras passaram por avaliações bimestrais sobre aspectos relacionados à gestão de resíduos e relacionamento com a comunidade vizinha. Além de premiar as iniciativas de destaque, a competição também estimulou a troca de experiências e melhores práticas entre as equipes.

Por meio do caderno, diversas soluções de inovação incremental ou radical nas áreas de eficiência, bem-estar, uso racional, meio ambiente e segurança permanecem disponíveis e servem de referência para a concepção de novos projetos. As informações são geradas por diversas áreas da Companhia por meio do Design Thinking, uma abordagem não linear voltada para a resolução de problemas e apoiada em Human Create Research (HCR), prototipagem e cocriação, que tem como foco o cliente.

Para aplicar a abordagem do Design Thinking, a TECNISA, utiliza uma metodologia desenvolvida internamente e que envolve diferentes etapas, conforme a figura a seguir.

- **Jornada do usuário:** mapeamento do percurso do cliente desde o primeiro contato com a Companhia até o uso do produto ou serviço.
- **Proposta de valor:** análise do produto/serviço a partir da percepção de valor do cliente.
- **Ideação:** fase de livre criação de diferentes ideias.
- **Prototipagem:** análise crítica das propostas surgidas da fase de ideação, considerando adequação à percepção de valor pelo cliente, alinhamento aos valores da marca e viabilidade financeira e de execução. Para a prototipagem, são utilizados modelos de rápida execução. Além de refinar as ideias, essa etapa possibilita a criação de novas soluções.

### > Abordagem Design Thinking



## Caderno de Diferenciais de Produtos [EN26]

### Algumas inovações de 2014

- Diretrizes para reúso da água utilizada em lavatórios.
- Dispositivos de automação para promover a conscientização dos clientes e proporcionar redução no consumo de água, energia elétrica e gás.
- Segurança: identificação automática de vazamentos de água e gás, com possibilidade de estancamento automático.
- Conceito de hortoterapia nas unidades privativas.
- Aquecimento a gás natural para chuveiros de instalações provisórias (que já utilizavam energia solar e GLP).
- Desenvolvimento de *kit* com painel fotovoltaico para recarga de bicicleta elétrica em condomínio.

### Projetos em estudo

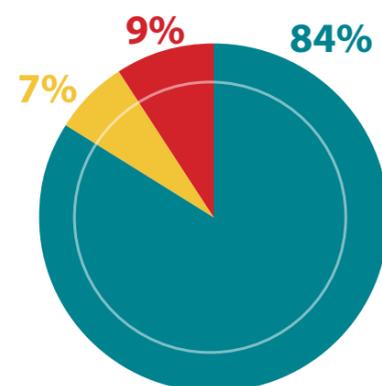
- Sistemas de captação de águas pluviais para reúso em áreas comuns e bacias sanitárias.
- Desenvolvimento tecnológico de adaptadores para restrição de vazão em unidades que são entregues sem a ducha.
- Alternativas químicas ao uso da água na construção (*dry construction*).
- Soluções construtivas com menor consumo de água.
- Diretrizes técnicas para instalação de telhado verde para promover o conforto térmico.



## > Aquisição de madeira (2014) [EN26]

- CERTIFICADO FSC
- CERTIFICADO FSC MISTO\*
- HOMOLOGAÇÃO INTERNA DO FORNECEDOR

TOTAL: 2.568 M<sup>3</sup>



\*Mistura insumos certificados e não certificados, respeitando parâmetros legais.

## > MATERIAIS E RESÍDUOS

Alguns dos principais impactos gerados pela construção civil dizem respeito ao consumo de materiais (*ver tabela*) e à geração e à destinação de resíduos durante a etapa de construção.

A Companhia vem adotando medidas para aperfeiçoar a gestão do consumo de concreto, principal material utilizado nas obras no que se refere à quantidade e à participação percentual no custo. No Jardim das Perdizes, todos os caminhões que descarregam o material passam por um controle de pesagem prévio que afere a real quantidade fornecida. Além de tornar mais efetivo o controle de gastos com o material, a iniciativa permite determinar de forma mais exata o índice de perdas.

No sistema usual, as eventuais variações entre a estimativa de aquisição e o fornecimento efetivo acabam sendo computadas como perdas, gerando uma distorção no índice final. Por meio da pesagem prévia e do controle de todo o processo, foi possível identificar que o índice real de perda nas obras dos edifícios que compõem o empreendimento varia de 3,40% a 3,96% do total adquirido. Em outros empreendimentos, os índices aparentes vão de 6,30% a 7,95%.

Toda a madeira utilizada nos canteiros tem origem rastreável, e a TECNISA prioriza o uso de madeiras com a certificação do Forest Stewardship Council (FSC), organização internacional independente que atesta o manejo responsável dos processos de extração e recomposição da flora na indústria florestal. O consumo de madeira nativa vem sendo reduzido paulatinamente e, em 2014, foram realizados estudos comparativos de eficiência de diferentes espécies para possibilitar a substituição das espécies nativas por alternativas oriundas de reflorestamento. [EN26]

A Companhia realiza auditorias trimestrais, e todas as suas subsidiárias estão cadastradas no sistema *online* do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e têm suas trocas comerciais controladas em tempo real.

No que se refere à gestão de resíduos, o trabalho se concentra tanto na redução da geração – por meio de padrões de qualidade que acompanham todo o processo construtivo – quanto em assegurar a segregação dos materiais e o encaminhamento para a destinação final ambientalmente correta. A separação dos resíduos é feita de acordo com as resoluções 307/2002 e 431/2011 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama).

# 370 t

DE RESÍDUOS DE CONCRETO E ALVENARIA FORAM UTILIZADOS NAS PRÓPRIAS OBRAS, EM SISTEMAS DE NIVELAMENTO DURANTE A FASE DE TERRAPLANAGEM



Em comemoração ao Dia do Meio Ambiente (5 de junho), a TECNISA reaproveitou as caçambas utilizadas na obra para fazer parte do paisagismo temporário do Jardim das Perdizes. Foram selecionadas espécies resistentes e de clima tropical, que poderão ser transferidas depois para outro projeto.





# 100%

DOS COLABORADORES RECEBEM TREINAMENTO SOBRE GESTÃO DE RESÍDUOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

> Resíduos (mil toneladas)

— SEGREGAÇÃO (%)



Por meio de indicadores e parâmetros próprios, a Companhia monitora ativamente o desempenho de todas as obras, acompanhando o volume de resíduos gerados e a qualidade da segregação. Todos os fornecedores de serviços de transporte e destinação são analisados pela Companhia e passam por processo de homologação interno, que assegura a sua qualidade.

O volume total de resíduos destinados no ano foi de 33,7 mil toneladas, uma evolução de menos de 3% em relação ao registrado em 2013, apesar do grande volume de obras registrado no período. O indicador de segregação teve evolução positiva de um ano para o outro: em 2014, 91% dos resíduos foram segregados na fonte, um aumento de 3 pontos percentuais em relação a 2013. [EN22]

Os resíduos segregados são utilizados nos próprios canteiros ou enviados para reciclagem ou reaproveitamento. Os resíduos de alvenaria, por exemplo, são utilizados em processos de britagem ou em áreas de recuperação ambiental; com os restos de madeira, são produzidos cavacos, normalmente utilizados na produção energética; e o gesso vira matéria-prima em indústrias cimenteiras.

Os resíduos sem segregação são armazenados nas caçambas de coleta e enviados às Áreas de Transbordo e Triagem, onde passam por uma separação manual, que identifica a parcela do material com potencial de ser reciclada. Somente depois desse processo os rejeitos são encaminhados para aterros sanitários licenciados.

## Redução do desperdício

As iniciativas de racionalização operacional afetam de maneira positiva todo o ciclo de vida dos empreendimentos. Um exemplo disso é a utilização de piso elevado nas áreas comuns externas dos edifícios, o que permite que a manutenção do sistema de impermeabilização seja feita sem necessidade de demolir o piso existente. A iniciativa evita a geração de resíduos e novo consumo de materiais. Em 2014, 85% dos empreendimentos Premium entregues pela TECNISA contaram com esse diferencial.

### Materiais utilizados (2014)\* [EN1 e EN2]

	Consumo	Origem reciclada	
Aço	6.677 t	4.777 t	72%
Alumínio	596 t	357 t	60%
Areia	112.762 t	0 t	0%
Azulejo/cerâmica**	5.833 t	175 t	3%
Cal	890 t	0 t	0%
Cimento	15.053 t	2.047 t	0%
Concreto	383.804 t	27.403 t	7%
Bloco cerâmico	28.321 t	0 t	0%
Bloco de concreto	49.618 t	0 t	0%
Gesso	7.848 t	0 t	0%
Kit de porta pronta***	1.599 t	0 t	0%
Madeira serrada/formas***	1.663 t	0 t	0%
Porcelanato	1.343 t	120 t	9%
Vidro	1.903 t	342 t	18%
<b>Total</b>	<b>617.915 t</b>	<b>35.224 t</b>	<b>6%</b>

\*Total consumido no ano.

\*\*Estimativa com base no consumo médio.

\*\*\*100% provenientes de reflorestamento com certificação FSC.

### Resíduos (t) [EN22]

	2012	2013	2014
Alvenaria	16.362	22.364	21.409
Gesso	1.144	1.763	2.196
Madeira	2.459	3.374	4.954
Metal*	15	30	379
Recicláveis diversos**	3.109	1.176	1.748
Resíduos sem segregação***	3.001	4.034	3.023
<b>Total</b>	<b>26.091</b>	<b>32.741</b>	<b>33.709</b>

\*Até 2013, eram computados apenas os resíduos de metal retirados das caçambas nas obras. Em 2014, com o aumento no volume de obras, a Companhia optou por fazer a gestão corporativa desse resíduo e passou a contabilizar todo o metal destinado, independentemente do tipo de transporte utilizado. A mudança permite um controle mais rigoroso da quantidade de metal encaminhada aos recicladores.

\*\*Inclui papel, plástico, alumínio e vidro coletados nos canteiros.

\*\*\*Contabiliza resíduos de aço, tais como latas vazias, pontas de ferro e armação provenientes de demolição e resíduos de obra.

Nota: não foram gerados resíduos perigosos.

**> ENERGIA [EN5, EN6 E EN26]**

Com foco na eficiência energética e no uso racional da água nos empreendimentos, a TECNISA mantém uma equipe especializada que, sistematicamente, avalia e sugere melhorias aos projetos em desenvolvimento, resultando em mudanças arquitetônicas e técnicas. O núcleo de eficiência energética auxilia o processo de tomada de decisão, subsidiando as escolhas com base em análises objetivas dos investimentos necessários a cada solução e dos resultados esperados.

Comprometida com a redução dos impactos ambientais dos empreendimentos durante a fase de utilização, a Companhia foi pioneira na adesão ao Programa Nacional de Eficiência Energética em Edificações (Procel Edifica), criado pelo governo federal para promover o uso eficiente da energia elétrica e incentivar a conservação e o uso racional da água nos edifícios. Segundo estimativas do programa, a energia consumida em edificações corresponde a 45% do total faturado no País.

Para reduzir o consumo, a TECNISA utiliza somente chuveiros a gás em todos os projetos, o que gerou uma economia estimada em 2014 de aproximadamente 40 mil kWh/ano para os empreendimentos entregues, e nas áreas comuns privilegia os sistemas de condicionamento de ar mais eficientes (nível A do Procel).

Segundo estudo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),<sup>2</sup> um edifício que passa do nível C do Procel Edifica para o A tem potencial de economia de energia elétrica de até 23%, dependendo da cidade onde está localizado. Já foram realizados estudos para três localidades: Rio de Janeiro, Brasília e Belém.

<sup>2</sup>LAMBERTS, R. (coord.): *Comparação entre os níveis de eficiência da etiquetagem de edificações Procel/Inmetro com o nível mínimo de eficiência da ASHRAE Standard 90.1 – 2007*. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2013, p. 27-29.

## Impactos na construção

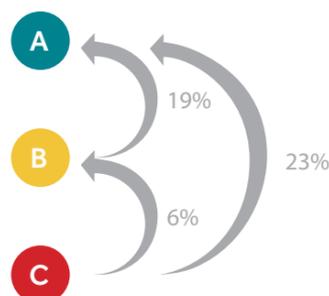
Para promover o consumo racional dos recursos naturais durante a fase de construção, a TECNISA prioriza o uso de equipamentos a gás ou painéis de energia solar para aquecimento da água nos vestiários utilizados pelos colaboradores em alguns canteiros e economizadores de água.

**Consumo de energia direta [EN3 e EN4]**

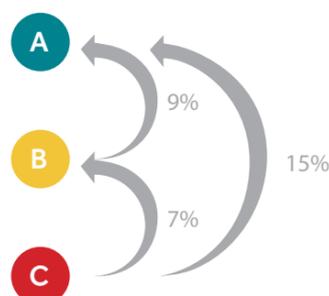
	2012	2013	2014
Eletricidade (GJ)	7.410	10.006	10.625
Gás (GJ)	265	8.339	7.538

**> Níveis do Procel Edifica****Redução no consumo de energia\***

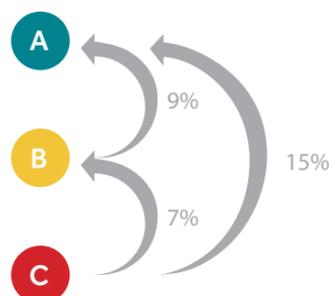
## BRASÍLIA



## RIO DE JANEIRO



## BELÉM



\*Redução potencial no consumo de energia comparando-se diferentes níveis de eficiência.

**Exemplo prático [EN26]**

O bairro planejado Jardim das Perdizes, lançado pela Companhia em 2013, reúne diversas soluções de redução de impactos ambientais. A iluminação pública e das áreas comuns é feita com lâmpadas LED (diodo emissor de luz), de baixo consumo, e todos os edifícios residenciais lançados contam com a etiqueta Procel Edifica Nível A.

Todas as torres residenciais lançadas são equipadas com infraestrutura para instalação de painéis solares para aquecimento da água dos chuveiros, em um sistema combinado com o aquecimento a gás. Para garantir maior eficiência energética no fornecimento da água quente a todos os andares, a Companhia adotou uma nova tecnologia, desenvolvida internamente e patenteada.

Além disso, em uma aposta no futuro, o empreendimento está preparado para receber estações de recarga de veículos elétricos e híbridos.

O uso de um sistema inovador de drenagem assegura a infiltração no próprio terreno de 100% da água de chuva, que retorna naturalmente ao lençol freático da região, reduzindo o risco de enchentes provocadas pelo excesso de impermeabilização do solo.

O processo construtivo adotado no canteiro de obras do Jardim das Perdizes também é pautado pelo esforço de redução de impactos e está servindo de teste para diversas melhorias promovidas pela TECNISA com foco na economia de água, energia e materiais, na gestão dos resíduos e na promoção da saúde, da segurança e do bem-estar dos colaboradores.

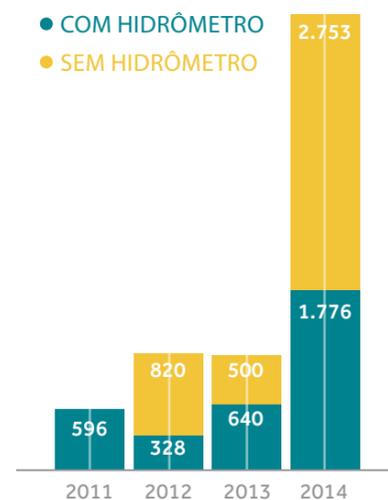
Entre as iniciativas, destacam-se:

- a instalação de uma usina de energia solar no empreendimento;
- o uso de instalações provisórias pré-fabricadas e modulares, que poderão ser reutilizadas;
- a utilização de materiais regionais (mais de 85% dos materiais são produzidos em um raio de até 300 quilômetros do empreendimento);
- plantio de uma horta para consumo dos colaboradores;
- controle de acesso eletrônico, que permite o melhor monitoramento da carga horária de trabalho.

Os resultados alcançados com as mudanças estão sendo monitorados, e sua análise poderá alavancar melhorias em empreendimentos futuros.



### > Unidades residenciais entregues\* [EN26]



\*Considera as obras próprias.

### > Consumo de água (mil m<sup>3</sup>) [EN8]



### Economia potencial de água (m<sup>3</sup>)\* [EN26]

	2011	2012	2013	2014
Anual	37.080	52.779	69.569	82.290
Acumulada	37.080	89.859	159.428	241.718

\*Considera a redução potencial no consumo em empreendimentos entregues que contam com hidrômetros individuais e dispositivos economizadores de água. A estimativa é de uma redução de 25% sobre o consumo diário padrão, de 200 litros/pessoa.

### > ÁGUA

Para reduzir o consumo de água durante a fase de utilização dos imóveis, a TECNISA adota válvulas de duplo acionamento em todos os seus empreendimentos, o que gera em média uma economia de 33% no uso da bacia sanitária. Em 2014, foram instaladas 8.522 bacias, o que significa uma economia potencial de 25 mil m<sup>3</sup>/ano.

Parte das unidades entregues é equipada com restritores de vazão para as duchas, que proporcionam uma economia média de 10% no consumo, segundo estudo realizado pela TECNISA que levou em conta os hábitos de consumo em um edifício ao longo de dois anos. Para estimular a conscientização dos usuários e permitir o monitoramento e o controle do próprio consumo, a Companhia privilegia o uso de medidores de consumo nas unidades. Desde que os hidrômetros individuais passaram a ser adotados pela TECNISA, em 2011, foram comercializadas 3.340 unidades com o equipamento.

O ano também marcou uma diferença no perfil das fontes de abastecimento utilizadas: as águas subterrâneas foram responsáveis por quase 75% do total consumido. Em 2013, elas representavam 29% do abastecimento. A mudança se justifica pelo perfil de consumo no empreendimento Jardim das Perdizes, que conta com diversos poços artesianos devidamente autorizados para uso.

### > EMISSÕES

Desde 2013, a TECNISA monitora a geração de gases de efeito estufa (GEE) de todos os empreendimentos entregues e elabora inventários de emissão por tipo de empreendimento e fase da obra. O levantamento segue as diretrizes do GHG Protocol, a norma ABNT NBR ISO 14064-1:2007 e o Guia Metodológico para Inventários de Emissões de Gases de Efeito Estufa na Construção Civil, publicado pelo Sindicato da Construção Civil de São Paulo (Sinduscon-SP).

Com foco na redução da emissão de poluentes atmosféricos, a Companhia estimula os fornecedores a aderirem ao Programa Ambiental do Transporte, da Confederação Nacional dos Transportes (CNT). Eles medem periodicamente os poluentes gerados pelos veículos e seguem parâmetros de eficiência nos aspectos relacionados ao uso racional de combustíveis e à manutenção da qualidade do ar. Em 2014, foram avaliados 26 caminhões dos parceiros transportadores de resíduos, e todos receberam certificação por apresentar desempenho adequado.

## Obra sustentável

A TECNISA participa voluntariamente do programa Obra Sustentável, do Banco Santander, que estimula a gestão ativa de aspectos ligados à sustentabilidade nas fases de planejamento, concepção do projeto e desenvolvimento das obras que recebem financiamento do banco. Auditorias periódicas realizadas por uma consultoria externa contratada pelo banco analisam o desempenho referente a aspectos como relacionamento com *stakeholders*, eficiência energética, retenção, reúso e consumo de água, conforto ambiental, acessibilidade e segurança. Em 2014, as obras da TECNISA integrantes do programa – Reserva Manacá, Bosque Jequitibá, Bosque Araucária e Recanto Jacarandá, que fazem parte do Jardim das Perdizes – alcançaram desempenho superior a 90% nos critérios analisados pelo programa na fase de obra, as notas mais altas do programa.





# DESEMPENHO ECONÔMICO, FINANCEIRO E OPERACIONAL

Medidas de adequação da gestão garantiram a preservação da rentabilidade dos projetos em um cenário desafiador



Flex Guarulhos – Empreendimento entregue em dezembro de 2014

Em 2014, a TECNISA desacelerou o ritmo de novos lançamentos e concentrou seus esforços na monetização dos ativos. As principais estratégias adotadas foram: assegurar a entrega de projetos em andamento, viabilizando a realização de recebíveis por meio do repasse do saldo devedor a instituições financeiras, e estimular a venda de estoques com campanhas focadas nos projetos já concluídos ou em fase final de construção, com a consequente geração de resultado e caixa no curto prazo. A Companhia também buscou ajustar as despesas à operação.

O *mix* equilibrado de receitas, composto da entrega de projetos antigos, com margens mais pressionadas, e da venda de unidades em estoque, com margem superior, colaborou para compensar a forte sazonalidade do ano, marcado por eventos como a Copa do Mundo e as eleições presidenciais. Com isso, a receita líquida em 2014 totalizou R\$ 1,56 bilhão, com margem bruta ajustada de 39%, uma expansão de 1,6 ponto percentual em relação a 2013.

O volume de empreendimentos entregues no ano foi recorde: 8.048 unidades, com Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 1,99 bilhão (parcela TECNISA), o que representa um crescimento de 43% em relação ao ano anterior. Também foi recorde o repasse de saldo devedor a instituições financeiras: R\$ 820 milhões (evolução de 46%). As vendas contratadas líquidas somaram R\$ 651 milhões, e o lucro líquido alcançou R\$ 155 milhões, representando um retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) de 11% ao ano.

O desempenho permitiu à Companhia iniciar seu processo de desalavancagem. A amortização de dívidas corporativas, como a promovida com a quitação da segunda emissão de debêntures e a amortização de 50% da terceira emissão, colaborou para levar o indicador de dívida corporativa líquida sobre patrimônio líquido ao patamar de 24%, um dos menores desde 2011.



Desempenho	2012	2013	2014	Varição 2014/2013 (%)
<b>Indicadores operacionais</b>				
Lançamentos – VGV total (R\$ mil)	1.198.956	2.521.518	807.498	(68,0)
Lançamentos – VGV parcela TECNISA (R\$ mil)	1.011.415	1.882.741	647.076	(65,6)
Lançamentos – empreendimentos	14	18	11	(38,9)
Lançamentos – unidades	3.470	3.273	1.621	(50,5)
Lançamentos (m <sup>2</sup> )	201.640	327.406	101.887	(68,9)
Lançamentos – preço médio (R\$/m <sup>2</sup> )	5.946	7.702	7.925	2,9
Vendas contratadas – parcela TECNISA (R\$ mil)	1.092.806	1.762.352	651.213	(63,0)
Land bank – parcela TECNISA (R\$ mil)	7.730.000	6.863.000*	7.232.000	5,4
<b>Indicadores financeiros</b>				
Receita operacional líquida (R\$ mil)	1.101.316*	1.794.900	1.560.366	(13,1)
Lucro bruto ajustado (R\$ mil)	272.723*	678.010	614.006	(9,4)
Margem bruta ajustada (%)	24,8*	37,8	39,4	1,6 p.p.
Ebitda ajustado (R\$ mil)	(2.383)	488.674	382.839	(21,7)
Margem Ebitda ajustada (%)	(0,2)	27,2	24,5	(2,7 p.p.)
Lucro líquido antes da participação dos minoritários (R\$ mil)	(166.435)*	285.449	211.790	(25,8)
Margem líquida antes da participação dos minoritários (%)	(15,1)*	15,9	13,6	(2,3 p.p.)
Lucro líquido (R\$ mil)	(170.948)	221.146	155.351	(29,8)
Margem líquida (%)	(15,5)	12,3	10,0	(2,4 p.p.)
Lucro por ação (ex-tesouraria)	(0,92)	1,23	0,86	(29,8)
Dívida líquida/patrimônio líquido (%)	111,5	122,2	124,2	2,0 p.p.

\*Corrige a informação divulgada anteriormente.

## > DESEMPENHO OPERACIONAL

A estratégia de concentrar-se em lançamentos de baixo risco comercial levou a um recuo de 66% no valor geral de vendas de novos empreendimentos em relação a 2013. O indicador alcançou R\$ 647 milhões. Foram lançados 11 empreendimentos no ano. Destes, seis são da linha Premium e cinco, da linha Flex.

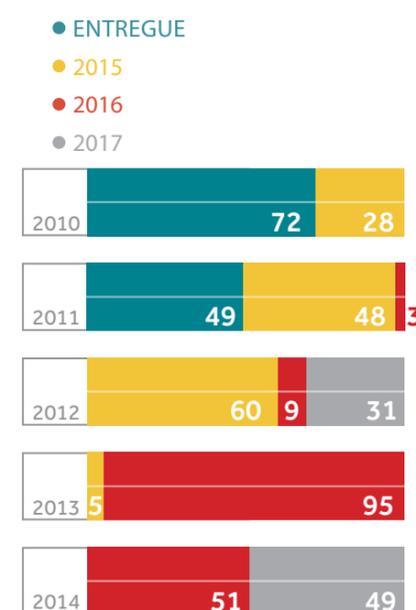
As vendas contratadas brutas totalizaram R\$ 1,16 bilhão. Quando se contabilizam os distratos do ano – R\$ 513 bilhões –, as vendas contratadas líquidas perfazem R\$ 651 milhões. A queda de 63% em relação a 2013 se justifica pelo menor volume de lançamentos e pela sazonalidade que marcou o ano. Do total do ano, 70% correspondem a negócios realizados pela equipe própria de vendas da TECNISA, composta de 355 corretores.

Ao longo de 2014, a Companhia adquiriu dez novas áreas, localizadas no estado de São Paulo, em Brasília e em Manaus. Duas delas, adquiridas por meio de permuta, serão destinadas a loteamentos no estado de São Paulo. Ao fim de 2014, a carteira de terrenos (*land bank*) da Companhia totalizava R\$ 7,23 bilhões.

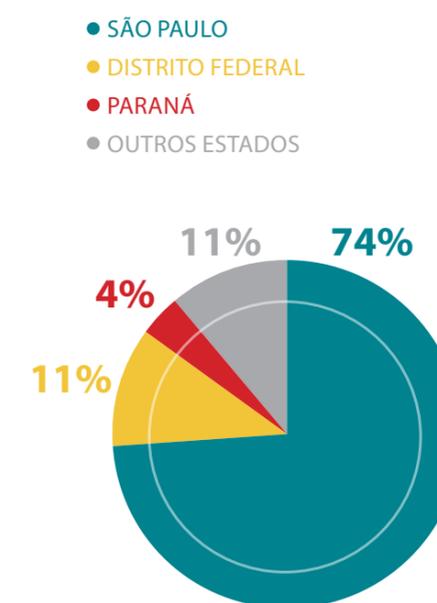
# 11

EMPREENHIMENTOS FORAM LANÇADOS NO ANO. DESTES, SEIS SÃO DA LINHA PREMIUM E CINCO, DA LINHA FLEX

## > Programação de entregas por ano de lançamento



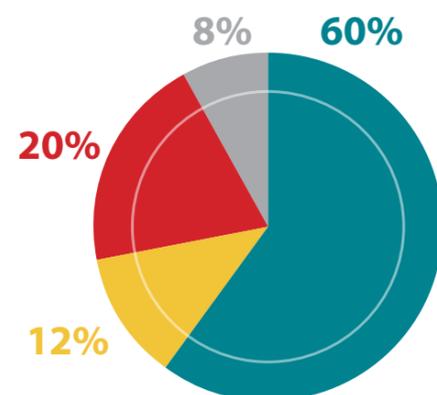
## > Carteira de terrenos – segmentação por estado e DF



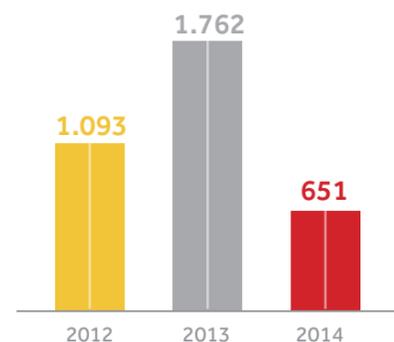


> Estoque em VGV – segmentação por estado e DF

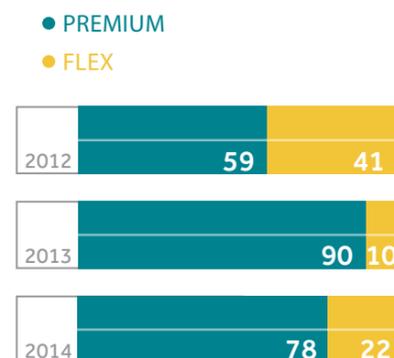
- SÃO PAULO
- DISTRITO FEDERAL
- PARANÁ
- OUTROS ESTADOS



> Vendas contratadas líquidas – parcela TECNISA (R\$ milhão)

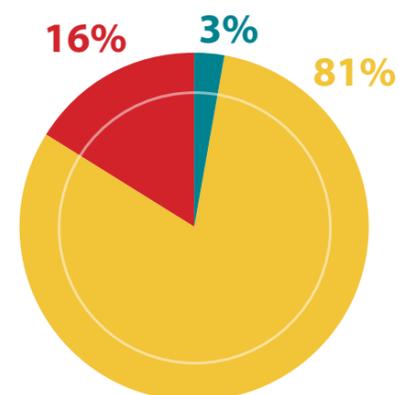


> Unidades lançadas (%)

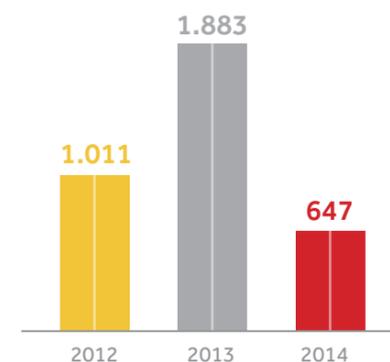


> Estoque de unidades a valor de mercado

- OBRAS NÃO INICIADAS
- EM CONSTRUÇÃO
- CONCLUÍDAS



> Lançamentos – parcela TECNISA (R\$ milhão)



> DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A receita líquida em 2014 foi de R\$ 1,56 bilhão, com decréscimo de 13% em relação ao ano anterior. O resultado reflete a queda no ritmo de lançamentos e o alto nível de distratos, causado pelo grande volume de entregas e pela adoção de critérios mais rigorosos das instituições financeiras na aprovação de crédito aos consumidores. Os efeitos negativos dos dois movimentos foram mitigados, em parte, pelos ganhos de eficiência na gestão de obras próprias e de terceiros.

O custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados acumulou R\$ 1,11 bilhão (redução de 11%), proporcionando um lucro bruto de R\$ 447 milhões, o que representa uma queda 18% em relação ao ano anterior. Excluídos os encargos financeiros contabilizados no custo dos imóveis vendidos, a margem bruta ajustada alcançou 39% em 2014, aumento de 1,6 ponto percentual na comparação com 2013.

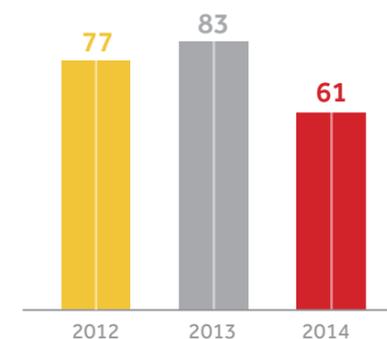
É possível detectar uma maior estabilização e previsibilidade da margem bruta ajustada ao longo de todo o ano, resultado da evolução e da consolidação dos processos de engenharia e controle da Companhia depois da decisão, em 2012, de internalizar diversas obras realizadas por terceiros. Também contribuiu para a estabilização o *mix* equilibrado de origemação de receitas.

A TECNISA encerrou 2014 com um lucro bruto a apropriar de R\$ 558 milhões e margem bruta a apropriar de 44% após a dedução de impostos sobre vendas (PIS/Cofins), uma expansão de 1,6 p.p. em relação ao ano anterior.

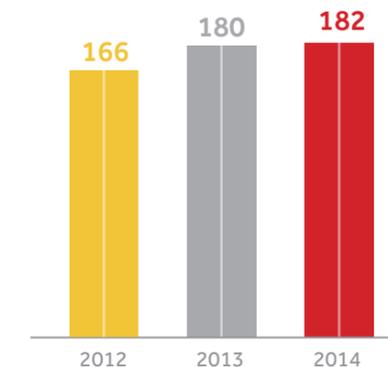
# R\$ 1,5 bilhão

DE RECEITA LÍQUIDA EM 2014

> Despesas com vendas (R\$ milhões)



> Despesas gerais e administrativas (R\$ milhões)





As despesas com vendas caíram 26% em relação a 2013 e totalizaram R\$ 61 milhões. No que se refere às despesas gerais e administrativas, o resultado do ano indica os efeitos positivos da adequação de processos promovida pela Companhia, que tinha como principal foco a eficiência operacional. As despesas tiveram uma evolução de apenas 1% em relação a 2013 – abaixo da inflação do período. Vale ressaltar que o total de despesas gerais e administrativas do ano – R\$ 182 milhões – inclui a provisão para pagamento aos colaboradores da participação nos lucros e resultados e é impactado pelos gastos advocatícios dos processos indenizatórios por atrasos de obras. A expectativa é realinhar esse montante, com a conclusão do ciclo de projetos atrasados.

O Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) do ano foi de R\$ 216 milhões, e o Ebitda ajustado – que considera os encargos financeiros alocados no custo – alcançou R\$ 383 milhões. A margem Ebitda ajustada ficou em 25%.

A Companhia encerrou 2014 com um lucro líquido de R\$ 155 milhões, representando uma margem líquida antes de minoritários de 14% e um retorno sobre o patrimônio (ROE) de 11%.

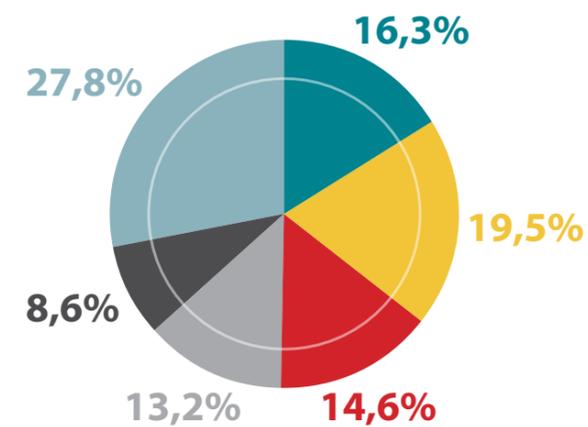
O endividamento líquido consolidado ficou em R\$ 2,1 bilhões. Desse total, R\$ 674 milhões correspondem a dívidas corporativas (dos quais, R\$ 367 milhões com vencimento em 2015) e R\$ 1,69 bilhão corresponde a dívidas de financiamento à produção, amortizadas por meio do repasse de recebíveis.

# 24,5%

FOI A MARGEM EBITDA AJUSTADA NO ANO

## > Distribuição do valor adicionado 2014

- COLABORADORES (PESSOAL E ENCARGOS)
- GOVERNO (IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES)
- REMUNERAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS (JUROS, ENCARGOS FINANCEIROS E ALUGUEL)
- PARTICIPAÇÃO DE ACIONISTAS NÃO CONTROLADORES
- DIVIDENDOS MÍNIMOS OBRIGATÓRIOS (25%)
- LUCRO RETIDO



# -23,5%

DE VARIAÇÃO DO VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR ENTRE 2013 E 2014



### Demonstrações do valor adicionado (R\$ mil) [EC1]

	2012	2013	2014	Variação 2014/2013 (%)
Receita	1.048.284	1.832.249	1.596.683	(12,8)
Insumos adquiridos de terceiros	(1.071.981)	(1.396.476)	(1.279.280)	(8,4)
Valor adicionado bruto	(23.697)	435.773	317.403	(27,2)
Retenções	(20.444)	(27.319)	(24.109)	(11,7)
Valor adicionado líquido produzido pela organização	(44.141)	408.454	293.294	(28,2)
Valor adicionado recebido em transferência	58.563	149.727	133.508	(10,8)
Valor adicionado total a distribuir	14.422	558.181	426.802	(23,5)



Ao fim de 2014, a TECNISA possuía um ativo líquido de R\$ 14,37 por ação. O valor chega a R\$ 16,25 se o cálculo considerar o valor de mercado do terreno remanescente do projeto Jardim das Perdizes.

O objetivo da TECNISA ao divulgar o ativo líquido é demonstrar a reserva líquida de valor constituída exclusivamente pelas operações e pelos projetos da Companhia em carteira, desconsiderando-se a capacidade de geração de novos negócios e o valor da marca TECNISA.

O cálculo do indicador considera os valores divulgados nas Demonstrações Financeiras (DFs) e informações gerenciais, como o valor de mercado das unidades em estoque, o custo de obras a incorrer nas unidades em estoque, ajustes para empreendimentos de execução faseada, mas que impactam integralmente as DFs, o lucro a apropriar de empreendimentos consolidados por equivalência patrimonial e a participação de minoritários no resultado a apropriar de empreendimentos consolidados.

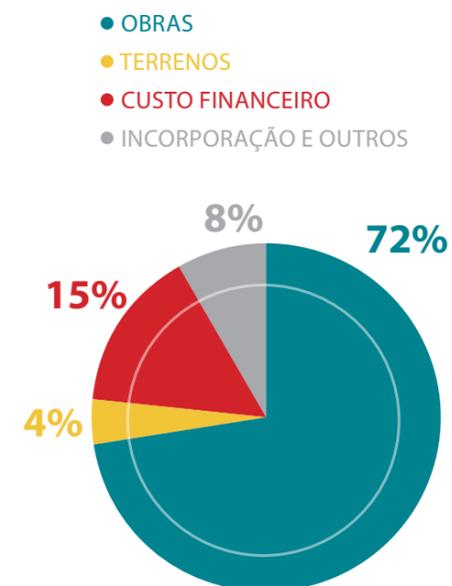
#### Valores a apropriar

Ano de lançamento*	Receita líquida	Custo	Lucro bruto**	Margem bruta
2009	-	-	-	-
2010	46.097	38.293	7.804	16,9
2011	101.487	70.880	30.607	30,2
2012	274.128	187.117	87.011	31,7
2013	709.653	332.674	376.979	53,1
2014	130.618	75.247	55.371	42,4
<b>Total</b>	<b>1.261.982</b>	<b>704.211</b>	<b>557.771</b>	<b>44,2</b>

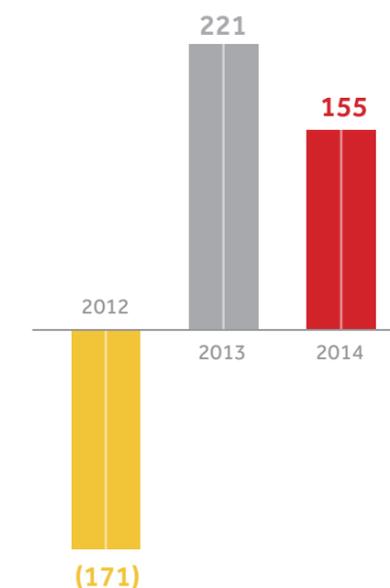
\*Em empreendimentos faseados, considera-se o ano de lançamento da primeira fase.

\*\*Não inclui encargos financeiros, provisão para garantia no custo orçado nem ajuste a valor presente (AVP).

#### > Imóveis vendidos – composição do custo

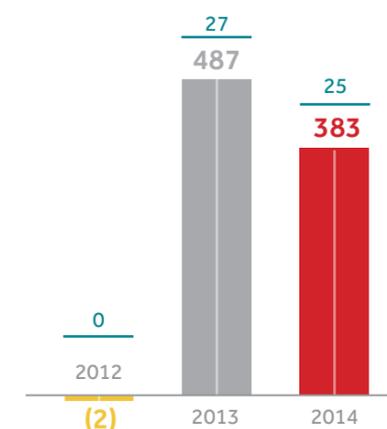


#### > Resultado líquido



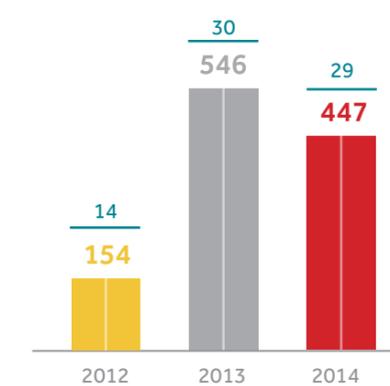
#### > Ebitda ajustado (R\$ milhões)

— MARGEM EBITDA AJUSTADA (%)



#### > Lucro bruto (R\$ milhões)

— MARGEM BRUTA (%)



L'Une – Empreendimento entregue em junho de 2014

#### Vencimento da dívida (R\$ milhões)

	Corporativa	Financiamento à produção/ Sistema Financeiro da Habitação	Total
2015	367	890	1.257
2016	176	492	668
2017	70	228	297
2018	41	55	96
Após 2018	20	31	52



# SOBRE O RELATÓRIO

Com o compromisso de aprimorar a comunicação com seus colaboradores, parceiros de negócios, comunidades e clientes, o *Relatório Anual 2014* da TECNISA apresenta o desempenho empresarial e as expectativas da administração para o futuro relativas aos temas financeiros e econômicos, de gestão e governança corporativa e socioambiental. Para a construção desta edição, foi considerada a totalidade da operação da Companhia no período compreendido entre 1.º de janeiro e 31 de dezembro de 2014, incluindo informações sobre

estratégias, iniciativas, produtos, serviços e projetos. [GRI 3.1, 3.6 e 3.8]

A definição de conteúdo da publicação levou em conta os temas prioritários para a Companhia, identificados por meio de entrevistas com a liderança da TECNISA e consultas *online* com colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas, num total de 179 pessoas. Com base nesse processo, realizado no final de 2012, foram identificados 12 macrotemas, que se desdobram em 15 temas relevantes, abordados ao longo do relatório. [GRI 3.5, 4.14 e 4.15]

Este relato foi elaborado de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), referência internacional para a divulgação de informações sobre a forma de gestão das organizações, seu desempenho ambiental, social e econômico e seus impactos. Em 2014, a Companhia evoluiu em seu nível de relato, passando da versão G3 para a versão G3.1 da GRI, na qual alcançou o nível C de aplicação.

A classificação do nível de aplicação prevê os níveis C, B e A de adequação, considerando o número de indicadores de desempenho respondidos e os temas relacionados a perfil, governança e estratégias de engajamento de *stakeholders* cobertos pelo conteúdo da publicação. A TECNISA ultrapassou o nível mínimo exigido para o nível C (dez indicadores de desempenho completos), respondendo a 34 indicadores (veja quais no Sumário GRI, a partir da página 76).

Adicionalmente, os dados financeiros divulgados neste documento foram auditados pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes. Não houve, porém, verificação externa sobre o conteúdo do relatório. [GRI 3.13]

Este relatório apresenta informações sobre como a TECNISA gerencia sua operação e produz valor para a sociedade. A seleção dos temas considerou os interesses dos *stakeholders* e baseou-se nas diretrizes GRI de relato da sustentabilidade

Macrotema	Tema específico	Abordagem no relatório
Desempenho econômico	Crescimento sustentável do negócio	Estratégia e gestão Desempenho econômico, financeiro e operacional
Relações com clientes	Satisfação de clientes	Relacionamento com a sociedade/ Atenção a clientes
Relação com a comunidade	Programas de investimento social privado (projetos sociais e ambientais)	Relacionamento com a sociedade/Responsabilidade social e voluntariado corporativo
Governança corporativa	Transparência com informações e prestação de contas	Governança corporativa Relacionamento com a sociedade/Diálogo com acionistas e investidores
Relação com o poder público	Combate à corrupção e à propina	Governança corporativa
Estratégia e gestão	Sustentabilidade e sua relevância para a estratégia organizacional	Perfil/Ativos intangíveis Estratégia e gestão Desempenho ambiental
	Inovação	Perfil/Ativos intangíveis Estratégia e gestão Relacionamento com a sociedade/Atenção a clientes Desempenho ambiental
Relações de trabalho e direitos humanos	Desenvolvimento profissional (treinamento e educação)	Gestão de pessoas
Fornecedores	Ações de responsabilidade social empresarial na cadeia de fornecedores	Relacionamento com a sociedade/Parceria e boas práticas
Governança corporativa	Política de relacionamento com diversos públicos (clientes, vizinhos, fornecedores, investidores, sindicato)	Relacionamento com a sociedade
Relação com o poder público	Posicionamento em relação a políticas públicas	Relacionamento com a sociedade
Fornecedores	Critérios de avaliação e seleção	Relacionamento com a sociedade/Parceira e boas práticas Desempenho ambiental
Gestão ambiental	Gestão dos impactos ambientais dos produtos e serviços	Desempenho ambiental
	Projetos personalizados: opção para minimizar impacto ambiental	Desempenho ambiental
Relacionamento com a comunidade	Relacionamento com a comunidade de entorno	Relacionamento com a sociedade/Vizinhança dos empreendimentos



## &gt; SUMÁRIO GRI [GRI 3.12]

Aspecto	Item	Reportado	Página/resposta	Omissão
<b>Informações de perfil</b>				
Estratégia e análise	1.1 Mensagem do presidente	●	6	-
	<b>Perfil organizacional</b>			
Perfil organizacional	2.1 Nome da organização	●	13	-
	2.2 Principais marcas, produtos e/ou serviços	●	14	-
	2.3 Estrutura operacional	●	14	-
	2.4 Localização da sede da organização	●	13	-
	2.5 Países em que a organização opera e em que suas principais operações estão localizadas	●	13	-
	2.6 Tipo e natureza jurídica da propriedade	●	13	-
	2.7 Mercados atendidos	●	13 e 14	-
	2.8 Porte da organização	●	13 e 14	-
	2.9 Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório	●	Não houve	-
	2.10 Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório	●	15	-
Parâmetros para o relatório	3.1 Período coberto pelo relatório para as informações apresentadas	●	74	-
	3.2 Data do relatório anterior mais recente	●	2013	-
	3.3 Ciclo de emissão de relatórios	●	Anual	-
	3.4 Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou ao seu conteúdo	●	E-mail: sustentabilidade@tecnisa.com.br	-
	3.5 Processo para definição do conteúdo do relatório	●	74	-
	3.6 Limite do relatório	●	74	-
	3.7 Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	●	Não houve	-
	3.8 Base para a elaboração do relatório	●	74	-
	3.10 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	●	A única informação reformulada que impacta indicadores GRI refere-se à correção da redução potencial do consumo de água obtida com o uso de dispositivos economizadores e hidrômetros individuais nas unidades em 2012. O dado divulgado no relatório de 2012 computava, erroneamente, a economia potencial acumulada de 2010 a 2012. A informação consta do indicador EN26	-

Aspecto	Item	Reportado	Página/resposta	Omissão
	3.11 Mudanças significativas de escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório	●	Foram realizadas duas mudanças nos sistemas de medição em 2014. O indicador EN1 passou a considerar os materiais consumidos no ano, independentemente do estágio da obra. Até 2013, eram divulgadas as informações sobre o consumo total das obras entregues a cada ano.  No indicador EN22, a Companhia passou a computar a totalidade dos metais destinados à reciclagem, e não somente os resíduos segregados nas caçambas	-
	3.12 Tabela que identifica a localização das informações no relatório	●	76	-
	3.13 Política e prática de verificação externa	●	74	-
Governança, compromissos e engajamento	4.1 Estrutura de governança da organização, incluindo comitês do mais alto órgão de governança	●	24	-
	4.2 Presidência do mais alto órgão de governança	●	24 e 25	-
	4.3 Membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	●	24 e 25	-
	4.4 Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações	●	46	-
	4.6 Processos para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	●	24 e 26	-
	4.7 Qualificações dos membros do mais alto órgão de governança	●	25	-
	4.8 Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes	●	29	-
	4.10 Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	●	24	-
	4.14 Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização	●	74	-
	4.15 Base para identificação e seleção de stakeholders	●	74	-



Aspecto	Indicador	Reportado	Página/resposta	Omissão
<b>Indicadores de desempenho</b>				
<b>Desempenho econômico</b>				
Desempenho econômico	EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	○	71	-
Presença de mercado	EC5 Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local, por gênero, em unidades operacionais importantes	●	41	-
<b>Desempenho ambiental</b>				
Materiais	EN1 Materiais usados, por peso ou volume	●	59	-
	EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem	●	59	-
Energia	EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária	○	61	-
	EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária	○	61	-
	EN5 Energia economizada por meio de melhorias em eficiência e conservação	●	60	-
Água	EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia	○	62	-
	EN8 Total de água retirada por fonte	●	62	-
Emissões, resíduos e efluentes	EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação	○	100% da água é descartada na rede pública de coleta de esgoto	-
	EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	○	58 e 59	-
Produtos e serviços	EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	●	55, 56, 57, 60, 61 e 62	-
Conformidade	EN28 Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis	●	Foi registrada uma autuação ambiental, com valor total de R\$ 5.000,00	-
<b>Desempenho social: práticas trabalhistas e trabalho decente</b>				
Emprego	LA1 Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, discriminado por gênero	○	39	-
	LA2 Número total e taxa de novas contratações de funcionários e de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região	○	39	-
Relações trabalhistas	LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais significativas	●	Os benefícios estão listados na página 41 e são oferecidos aos colaboradores independentemente da jornada de trabalho	-
Relações trabalhistas	LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordo de negociação coletiva	●	Desconsiderada a diretoria estatutária, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordos coletivos	-

Aspecto	Indicador	Reportado	Página/resposta	Omissão
Saúde e segurança no trabalho	LA6 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	●	100%	-
	LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	○	42	-
	LA8 Programas de assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves	○	42	-
Treinamento e educação	LA10 Média de horas de treinamento por ano	●	38 e 39	-
	LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	○	37	-
	LA12 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	●	100% Para mais informações, consulte a página 40	-
Diversidade e igualdade de oportunidades	LA14 Proporção de salário-base e remuneração entre mulheres e homens	●	41	-
<b>Desempenho social: direitos humanos</b>				
Trabalho infantil	HR6 Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas	●	Nenhuma operação	-
Trabalho forçado/escravo	HR7 Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas	●	48	-
<b>Desempenho social: sociedade</b>				
Combate à corrupção	SO3 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	○	Foram treinados 299 profissionais, o que representa 10,6% dos colaboradores diretos. Para mais informações, consulte a página 29	-
Concorrência desleal	SO7 Número de ações judiciais por concorrência desleal	●	Não houve nenhuma ação judicial pendente ou encerrada por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	-
Conformidade	SO8 Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias	●	A Companhia não sofreu sanções administrativas ou judiciais por descumprimento a leis ou regulamentos nem teve casos movidos por mecanismos de arbitragem	-
<b>Desempenho social: responsabilidade pelo produto</b>				
Rotulagem de produtos e serviços	PR4 Não conformidades relacionadas à rotulagem de produtos e serviços	●	Não houve nenhuma	-
	PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas	●	47	-
Comunicações de marketing	PR7 Casos de não conformidade relacionados à comunicação de produtos e serviços	●	Não houve nenhum	-
	PR8 Reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade de clientes	●	Não houve nenhuma	-
Conformidade	PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços	●	Não houve multas no período	-



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As Demonstrações Financeiras incluídas neste documento não apresentam as Notas Explicativas, que se encontram disponíveis na página de Relação com Investidores do site da TECNISA ([www.tecnisa.com.br/ri](http://www.tecnisa.com.br/ri)). Para o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o conteúdo, entre em contato com a equipe de RI pelo [ri@tecnisa.com.br](mailto:ri@tecnisa.com.br)

## RESULTADOS DELOITTE – Demonstrações do resultado para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Operações</b>					
Receita	19	-	-	1.560.366	1.794.900
Custo incorrido das vendas realizadas	19	-	-	(1.113.173)	(1.248.889)
<b>Lucro bruto</b>		-	-	<b>447.193</b>	<b>546.011</b>
<b>(Despesas) receitas operacionais</b>					
Comerciais	20	-	-	(61.169)	(82.583)
Gerais e administrativas	21	(123.268)	(131.376)	(158.110)	(150.010)
Honorários da administração	22	(22.702)	(19.541)	(23.569)	(20.166)
Outras despesas operacionais líquidas	24	39.711	(5.707)	(51.373)	(32.394)
Equivalência patrimonial	9.c	309.370	461.132	30.201	61.201
		<b>203.111</b>	<b>304.508</b>	<b>(264.020)</b>	<b>(223.952)</b>
<b>Lucro operacional antes do resultado financeiro</b>		<b>203.111</b>	<b>304.508</b>	<b>183.173</b>	<b>322.059</b>
<b>Resultado financeiro</b>					
Despesas financeiras	23	(73.014)	(103.828)	(42.168)	(87.119)
Receitas financeiras	23	25.254	20.466	103.307	88.526
		(47.760)	(83.362)	61.139	1.407
<b>Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social</b>		<b>155.351</b>	<b>221.146</b>	<b>244.312</b>	<b>323.466</b>
<b>Imposto de renda e contribuição social</b>					
Imposto de renda e contribuição social – correntes	16	-	-	(33.385)	(34.892)
Imposto de renda e contribuição social – diferidos	16	-	-	863	(3.125)
<b>Lucro líquido do exercício</b>		<b>155.351</b>	<b>221.146</b>	<b>211.790</b>	<b>285.449</b>
<b>Lucro líquido do exercício atribuível a:</b>					
Acionistas				155.351	221.146
Participação dos não controladores				56.439	64.303
<b>Lucro por ação atribuível aos acionistas</b>					
Básico	31	0,86569	1,21529		
Diluído	31	0,85812	1,20293		

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras, disponíveis no site [www.tecnisa.com.br/investidores](http://www.tecnisa.com.br/investidores).



## BALANÇOS DELOITTE – Balanços patrimoniais levantados em 31 de dezembro de 2014 e de 2013

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Ativos</b>					
<b>Circulantes</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	4.1	85.727	213.791	251.831	335.134
Títulos e valores mobiliários	4.2	-	3.000	5.351	8.147
Contas a receber de clientes AC	5	-	-	1.662.028	1.864.565
Créditos diversos		4.118	3.703	59.248	62.671
Imóveis a comercializar	6	-	-	1.123.302	995.216
Despesas antecipadas		422	-	5.390	8.852
Impostos a recuperar		4.753	5.402	16.662	14.388
<b>Total dos ativos circulantes</b>		<b>95.020</b>	<b>225.896</b>	<b>3.123.812</b>	<b>3.288.973</b>
<b>Não circulantes</b>					
Contas a receber de clientes RLP	5	-	-	514.425	362.988
Imóveis a comercializar	6	-	-	543.149	425.155
Partes relacionadas RLP	7	192.744	208.048	73.740	65.979
Parceiros em negócios	8	37.159	34.679	66.194	60.654
Participações em consórcios RLP	7	-	-	22.129	19.247
Outras contas a receber RLP		1.406	463	19.889	18.304
Investimentos	9.a	2.374.499	2.373.409	339.204	342.434
Imobilizado	10	28.534	32.299	57.349	66.246
Intangível	11	38.478	40.092	38.488	40.115
<b>Total dos ativos não circulantes</b>		<b>2.672.820</b>	<b>2.688.990</b>	<b>1.674.567</b>	<b>1.401.122</b>
<b>Total dos ativos</b>		<b>2.767.840</b>	<b>2.914.886</b>	<b>4.798.379</b>	<b>4.690.095</b>

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Passivos</b>					
<b>Circulantes</b>					
Empréstimos e financiamentos PC	12	204.632	57.665	1.095.105	779.146
Debêntures PC	12.b	162.153	199.581	162.153	199.581
Fornecedores		2.156	2.904	69.067	72.870
Impostos e contribuições a recolher		1.403	1.249	8.437	8.355
Salários a pagar e encargos a recolher		15.589	17.135	35.488	38.398
Contas a pagar por aquisição de imóveis PC	13	-	-	48.683	68.333
Dividendos propostos	18.e	36.896	52.522	36.896	52.522
Partes relacionadas PC	7	532.060	589.735	76.579	93.263
Parceiros em negócios	8	218	218	8.531	14.207
Adiantamentos de clientes PC	14	-	-	158.310	162.742
Provisão para imposto de renda e contribuição social		-	-	6.762	6.194
Impostos e contribuições com recolhimento diferido	16	-	-	64.454	72.166
Aquisição de participação societária a pagar		601	569	26.008	25.976
Outras contas a pagar PC		4.569	5.063	37.104	26.371
<b>Total dos passivos circulantes</b>		<b>960.277</b>	<b>926.641</b>	<b>1.833.577</b>	<b>1.620.124</b>
<b>Não circulantes</b>					
Empréstimos e financiamentos ELP	12	172.602	286.402	977.688	1.022.208
Debêntures ELP	12.b	133.986	272.153	133.986	272.153
Fornecedores		-	-	1.343	1.688
Contas a pagar por aquisição de imóveis ELP	13	-	-	13.025	13.462
Adiantamentos de clientes ELP	14	-	-	32.402	112.548
Provisão para riscos	15.a	-	-	54.226	23.921
Provisão para garantia	15.b	-	-	20.493	19.901
Participações em consórcios ELP		-	-	11.225	10.982
Impostos e contribuições com recolhimento diferido	16	-	-	19.949	14.061
Passivo a descoberto de investidas		13.094	16.618	147	-
Outras contas a pagar ELP		1.621	642	-	-
<b>Total dos passivos não circulantes</b>		<b>321.303</b>	<b>575.815</b>	<b>1.264.484</b>	<b>1.490.924</b>
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social	18.a	1.072.816	1.072.816	1.072.816	1.072.816
Gastos com emissão de ações	18.b	(17.306)	(17.306)	(17.306)	(17.306)
Reservas de capital		18.030	16.327	18.030	16.327
Reservas de lucros	18.d	417.624	384.261	417.624	384.261
Ações em tesouraria	18.c	(4.904)	(43.668)	(4.904)	(43.668)
<b>Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores</b>		<b>1.486.260</b>	<b>1.412.430</b>	<b>1.486.260</b>	<b>1.412.430</b>
<b>Patrimônio líquido atribuído aos não controladores</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>214.058</b>	<b>166.617</b>
<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>1.486.260</b>	<b>1.412.430</b>	<b>1.700.318</b>	<b>1.579.047</b>
<b>Total dos passivos e patrimônio líquido</b>		<b>2.767.840</b>	<b>2.914.886</b>	<b>4.798.379</b>	<b>4.690.095</b>

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras, disponíveis no site [www.tecnisa.com.br/investidores](http://www.tecnisa.com.br/investidores).



**MUTAÇÕES DELOITTE – Demonstrações das mutações do patrimônio líquido para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013**

Atribuível aos acionistas da controladora

	Nota explicativa	Capital social	Gastos com emissão de ações	Reserva de capital	Ações em tesouraria	Reservas de lucros			Lucros acumulados	Total	Participação dos não controladores	Total do patrimônio líquido
						Reserva legal	Reserva de expansão	Dividendos adicionais propostos				
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2012</b>		1.072.816	(17.306)	13.366	(34.749)	28.623	250.543	-	-	1.313.293	125.877	1.439.170
Efeitos da participação dos não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	(23.563)	(23.563)
Remuneração baseada em ações	26	-	-	7.297	-	-	-	-	-	7.297	-	7.297
Ações em tesouraria adquiridas	18.c	-	-	-	(10.022)	-	-	-	-	(10.022)	-	(10.022)
Programa de pagamento em ações – <i>stock options</i>	26	-	-	(4.336)	1.103	-	-	-	-	(3.233)	-	(3.233)
Resultado de transações com sócios	18.f	-	-	-	-	-	(63.529)	-	-	(63.529)	-	(63.529)
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	221.146	221.146	64.303	285.449
<b>Destinações:</b>												
Reserva legal	18.d	-	-	-	-	11.057	-	-	(11.057)	-	-	-
Dividendos mínimos obrigatórios – 25%	18.e	-	-	-	-	-	-	-	(52.522)	(52.522)	-	(52.522)
Dividendos adicionais propostos – 15%	18.e	-	-	-	-	-	-	31.513	(31.513)	-	-	-
Retenção de lucros		-	-	-	-	-	126.054	-	(126.054)	-	-	-
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2013</b>		1.072.816	(17.306)	16.327	(43.668)	39.680	313.068	31.513	-	1.412.430	166.617	1.579.047
Efeitos da participação dos não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	(8.998)	(8.998)
Remuneração baseada em ações	26	-	-	8.744	-	-	-	-	-	8.744	-	8.744
Ações em tesouraria adquiridas	18.c	-	-	-	(14.815)	-	-	-	-	(14.815)	-	(14.815)
Cancelamento de ações em tesouraria	18.c	-	-	-	53.579	-	(53.579)	-	-	-	-	-
Programa de pagamento em ações – <i>stock options</i>	26	-	-	(7.041)	-	-	-	-	-	(7.041)	-	(7.041)
Pagamento de dividendos adicionais propostos	18.e	-	-	-	-	-	-	(31.513)	-	(31.513)	-	(31.513)
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	155.351	155.351	56.439	211.790
<b>Destinações:</b>												
Reserva legal	18.d	-	-	-	-	7.768	-	-	(7.768)	-	-	-
Dividendos mínimos obrigatórios – 25%	18.e	-	-	-	-	-	-	-	(36.896)	(36.896)	-	(36.896)
Retenção de lucros		-	-	-	-	-	110.687	-	(110.687)	-	-	-
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2014</b>		1.072.816	(17.306)	18.030	(4.904)	47.448	370.176	-	-	1.486.260	214.058	1.700.318

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras, disponíveis no site [www.tecnisa.com.br/investidores](http://www.tecnisa.com.br/investidores).



**FLUXO DE CAIXA DELOITTE – Demonstrações dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Lucro antes do imposto de renda e contribuição social</b>	155.351	221.146	244.312	323.466
<b>Ajustes em:</b>				
Depreciações	4.764	4.733	12.794	13.034
Amortização de ágios e <i>software</i>	11.302	14.271	11.315	14.285
Baixa de itens do imobilizado e do intangível	4	245	3.087	4.104
Equivalência patrimonial	(309.370)	(461.132)	(30.201)	(61.201)
Remuneração baseada em ações	8.744	7.297	8.744	7.297
Juros e encargos financeiros líquidos	71.998	97.416	246.504	223.793
Contribuição social diferidos	-	-	(961)	2.624
Provisão para garantias	-	-	592	5.918
Provisão para indenizações a clientes	-	-	2.155	(8.801)
Provisão para riscos	-	-	30.305	10.756
Lucro na venda de participação societária	(44.899)	-	-	-
Provisão para devedores duvidosos	-	-	(1.005)	-
<b>Variações nos ativos e passivos</b>				
Contas a receber de clientes	-	-	52.105	(340.963)
Títulos e valores mobiliários	3.000	3.000	2.796	51.261
Créditos diversos	(415)	(415)	3.423	(12.954)
Imóveis a comercializar	-	-	(210.085)	(142.169)
Despesas antecipadas	(422)	(422)	3.462	(1.874)
Impostos a recuperar	649	649	(2.274)	4.363
Outras contas a receber	(943)	(943)	(1.585)	(7.427)
Partes relacionadas e parceiros de negócios	12.824	12.824	(13.301)	11.015
Participações em consórcios	-	-	(2.882)	(2.362)
Fornecedores	(748)	(748)	(4.148)	2.326
Impostos, contribuições e salários	(1.392)	(1.392)	(2.828)	14.567
Adiantamento de clientes	-	-	(91.138)	(51.170)
Partes relacionadas e parceiros de negócios	(57.675)	(57.675)	(22.360)	9.419
Participações em consórcios	-	-	243	355
Contas a pagar por aquisição de imóveis	-	-	(20.087)	(3.656)
Outras contas a pagar	485	485	2.250	(984)
<b>Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas operações</b>	<b>(146.743)</b>	<b>(146.743)</b>	<b>221.232</b>	<b>65.022</b>
Juros pagos	(55.818)	(80.057)	(217.249)	(214.790)
Imposto de renda e contribuição social pagos	-	-	(32.817)	(34.138)
<b>Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas operações</b>	<b>(202.561)</b>	<b>225.780</b>	<b>(28.834)</b>	<b>(183.906)</b>

	Controladora		Consolidado	
	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>				
Aquisição de itens do intangível	(9.688)	(9.431)	(9.688)	(9.431)
Aquisições de bens do ativo imobilizado	(1.003)	(3.614)	(6.984)	(14.791)
(Redução) aumento dos investimentos	41.585	(161.131)	(14.497)	19.765
Valor na venda de participação societária	102.143	-	-	-
Dividendos recebidos	235.362	164.732	54.403	12.734
<b>Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de investimento</b>	<b>368.399</b>	<b>(9.444)</b>	<b>23.234</b>	<b>8.277</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>				
Dividendos pagos	(84.035)	-	(84.035)	-
Resultado de transações com sócios	-	(63.529)	-	(63.529)
Ações em tesouraria adquiridas	(14.815)	(10.022)	(14.815)	(10.022)
Programa de pagamento em ações – <i>stock options</i>	(7.041)	(3.233)	(7.041)	(3.233)
Captações de empréstimos	70.000	268.544	962.521	1.232.037
Amortizações de empréstimos	(258.011)	(222.760)	(925.335)	(730.587)
Efeito caixa das mudanças de participações em investidas	-	-	-	14.396
Efeitos de participações dos não controladores em controladas	-	-	(8.998)	(23.563)
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades de financiamento	(293.902)	(31.000)	(77.703)	415.499
<b>(Redução) aumento líquido(a) de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(128.064)</b>	<b>185.336</b>	<b>(83.303)</b>	<b>239.870</b>
<b>Saldo de caixa e equivalentes de caixa</b>				
No início do exercício	213.791	28.455	335.134	95.264
No fim do exercício	85.727	213.791	251.831	335.134
<b>(Redução) aumento líquido(a) de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(128.064)</b>	<b>185.336</b>	<b>185.336</b>	<b>239.870</b>

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras, disponíveis no site [www.tecnisa.com.br/investidores](http://www.tecnisa.com.br/investidores).



**DVA DELOITTE – Demonstrações do valor adicionado para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Receita</b>				
Receita de imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	1.596.683	1.832.249
Outras receitas operacionais líquidas	39.711	-	-	-
	39.711	-	1.596.683	1.832.249
<b>Insumos adquiridos de terceiros</b>				
Custo de imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	(1.113.173)	(1.248.889)
Serviços de terceiros	(11.221)	(9.927)	(12.335)	(12.031)
Outras despesas operacionais	(18.920)	(22.761)	(153.772)	(135.556)
	(30.141)	(32.688)	(1.279.280)	(1.396.476)
<b>Valor adicionado (cedido) bruto</b>	<b>9.570</b>	<b>(32.688)</b>	<b>317.403</b>	<b>435.773</b>
<b>Retenções</b>				
Depreciação e amortização	(16.066)	(19.004)	(24.109)	(27.319)
<b>Valor adicionado (cedido) líquido produzido pela companhia</b>	<b>(6.496)</b>	<b>(51.692)</b>	<b>293.294</b>	<b>408.454</b>
<b>Valor adicionado recebido em transferência</b>				
Resultado de equivalência patrimonial	309.370	461.132	30.201	61.201
Receitas financeiras	25.254	20.466	103.307	88.526
	334.624	481.598	133.508	149.727
<b>Valor adicionado total a distribuir</b>	<b>328.128</b>	<b>429.906</b>	<b>426.802</b>	<b>558.181</b>
<b>Distribuição do valor adicionado</b>				
Pessoal e encargos (exceto INSS)	67.199	73.130	69.629	76.450
Impostos, taxas e contribuições (inclusive INSS)	12.443	11.207	83.108	87.853
Juros, encargos financeiros e outros	73.014	103.828	42.168	87.119
Aluguel	20.121	20.595	20.107	21.310
Efeitos de participações dos não controladores em controladas	-	-	56.439	64.303
Dividendos mínimos obrigatórios – 25%	36.896	52.522	36.896	52.522
Dividendos adicionais propostos – 15%	-	31.513	-	31.513
<b>Lucro líquido do exercício retido</b>	<b>118.455</b>	<b>137.111</b>	<b>118.455</b>	<b>137.111</b>
	328.128	429.906	426.802	558.181

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras, disponíveis no site [www.tecnisa.com.br/investidores](http://www.tecnisa.com.br/investidores).

**DRA DELOITTE – Demonstrações do resultado abrangente para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 (em milhares de reais – R\$)**

	Controladora		Consolidado	
	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>155.351</b>	<b>221.146</b>	<b>211.790</b>	<b>285.449</b>
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-
<b>Resultado abrangente do exercício</b>	<b>155.351</b>	<b>221.146</b>	<b>211.790</b>	<b>285.449</b>
<b>Resultado abrangente do exercício atribuível a</b>				
Acionistas			155.351	221.146
Participação dos não controladores			56.439	64.303
			211.790	285.449

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras, disponíveis no site [www.tecnisa.com.br/investidores](http://www.tecnisa.com.br/investidores).



# Créditos

## > COORDENAÇÃO GERAL **TECNISA S.A.**

Juliana Pinheiro

## > GESTÃO DE INDICADORES GRI

Stephano Slepicka Lattanzi

## > APOIO

**E-business:** Denilson Novelli

**Engenharia:** Alexsander Toledo, Ioser Pinto Mizutani, Erick Takada, Carlos Eduardo Ricardo, Luana Sato e Shirlei Ribeiro

**Jurídico:** Paola Carrara

**Marketing:** Sabrina Castello

**Negócios:** Eduardo Brandão e Renata dos Santos Miranda

**Recursos Humanos:** Thais Vieira de Camargo e Renata Bastos Pecoraro

**Relacionamento com Clientes:** Patrícia Guimarães e Julia Fernandes

**Relação com Investidores:** Felipe Meira Dias e Paula Bonança

**Responsabilidade Social:** Maria Augusta Bottino

## > CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL E *DESIGN*

### **Report Sustentabilidade**

Luana Bessa (gestão e relacionamento), Fabíola Nascimento (consultoria GRI), Judith Mota e Michele Silva (conteúdo), Sérgio Almeida (projeto gráfico), Natália de Freitas (diagramação) e Leticia Luppi (edição de fotografia)

## > REVISÃO

Assertiva Produções Editoriais

## > FOTOGRAFIA

Mariana Orsi, Felipe Denuzzo, Carlos Gueller e Rafael Siqueira

## > FAMÍLIA TIPOGRÁFICA

Myriad Pro, de Robert Slimbach, Carol Twombly e equipe de *design* da Adobe Systems (1998), e Effra, de Dalton Maag (1991)

Para informações, críticas ou sugestões, entre em contato pelo *e-mail* sustentabilidade@tecnisa.com.br

### **TECNISA S.A.**

Av. Brigadeiro Faria Lima, 3.477 – Bloco B – 5.º andar  
CEP 04538-133 São Paulo – SP  
Tel.: 11 3708 1000

### **TECNISA Consultoria Imobiliária**

Creci 19.773-J  
Av. Brigadeiro Faria Lima, 3.477 – Bloco B – 5.º andar  
CEP 04538-133 São Paulo – SP  
Tel.: 11 3702 7200